



Universidad de Valladolid

**“FORMAS ACTUALES DE GESTIONAR LOS
RECURSOS HUMANOS.
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN”**

Facultad de Ciencias del Trabajo

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO 2021/2022

REALIZADO POR: ANA VELÁZQUEZ VIÁN

TUTORA: MARÍA RODRÍGUEZ

ÍNDICE

1. Introducción	4
1.1 ¿En qué consiste gestionar los recursos humanos?.....	4
1.2 Reclutamiento y Selección	4
1.3 Justificación del proyecto	5
1.4 Objetivos del TFG.....	5
2. La Gestión de los Recursos Humanos y su evolución.	7
2.1 Evolución de los Recursos Humanos y su gestión	7
3. El Capital humano y la evolución de su concepto.	10
3.1 Evolución	11
4. Reclutamiento y Selección	13
4.1 El Reclutamiento	14
4.1.1 Reclutamiento interno.....	14
4.1.2 Reclutamiento externo.....	16
4.2 Selección de personal.....	19
4.2.1 Etapas de la selección de personal.....	20
5. Nuevas formas de reclutamiento y selección, atendiendo a la evolución de las nuevas tecnologías.	23
5.1 Ventajas e inconvenientes del Reclutamiento 2.0	24
5.1.1 Ventajas	24
5.1.2 Inconvenientes	25
5.2 Competencias del reclutador	26
5.3 Nuevas fuentes de reclutamiento.....	27
5.3.1 Portales de empleo.....	28
5.3.2 Webs corporativas.....	29
5.3.3 Redes Sociales profesionales.....	31
5.4 Nuevas técnicas de selección	40
6. Heineken, empresa pionera a nivel mundial en el reclutamiento 4.0	44
7. Conclusiones	49
Bibliografía/ Webgrafía	50

Resumen

El departamento de Recursos Humanos es una de las áreas más importantes de las empresas ya que se trata de gestionar el talento, cuidar de sus intereses y cumplir con las expectativas que estos tenían de la imagen de la empresa. La gestión de recursos humanos y de personal ha ido evolucionando desde su aparición, ya no solo por los derechos laborales que se han ido reconociendo, sino por los métodos de gestión van evolucionando a medida que se cambian su manejo. En este proyecto se tratará una de las áreas más importantes de los Recursos Humanos como es el Reclutamiento y la Selección, que de la mano de las tecnologías han ido modernizándose y evolucionando, aprovechando las avanzadas herramientas digitales.

Por ello voy a realizar una investigación sobre la evolución del proceso de selección, y como la Era Digital en la que estamos inmersos, están ayudando a avanzar en grandes pasos a los departamentos de recursos humanos en tareas que podrían llevar una inversión importante de tiempo, y que gracias a las tecnologías pueden invertir ese tiempo en otras tareas más fundamentales.

Palabras clave: reclutamiento, selección, gestión de personal.

1. Introducción

1.1 ¿En qué consiste gestionar los recursos humanos?

La Gestión de los Recursos Humanos es el cómputo de políticas, procesos y prácticas, relacionados con la dimensión humana de la empresa, que estas planifican y llevan a cabo, puesto que esta área conforma cada vez mayor peso dentro de las organizaciones y que involucra a todos los departamentos de la misma.

El departamento de recursos humanos es una pieza clave dentro de las empresas ya que el manejo adecuado de las políticas que se desarrollan para la gestión de personal es fundamental si se desea que los trabajadores cumplan con los objetivos estipulados, el bienestar de estos sea óptimo, y además sea eficaces y productivos durante la jornada laboral. Esto se consigue a través, entre otras cosas, de la motivación, que se fomenta e incentiva mediante políticas retributivas, horarios flexibles, salarios adecuados, por ejemplo.

1.2 Reclutamiento y Selección

El Reclutamiento y la selección forman parte del área de recursos humanos, si cabe, las fases más fundamentales de esta puesto que se encuentran integradas dentro de un proceso el cual, una empresa inicia en el momento que busca personas con unas características concretas para poder desempeñar un puesto de trabajo.

Como más adelante nos centraremos en estos dos conceptos, puesto que son el fundamento del trabajo fin de grado, voy a realizar una breve definición sobre ambos conceptos.

El reclutamiento es un proceso de búsqueda mediante el cual las organizaciones tratan de detectar candidatos potenciales que cuenten con las habilidades y aptitudes necesarias para cubrir un puesto de trabajo. Estas características concretas del puesto se detectarán mediante el Análisis de Puestos de Trabajo, que nos permitirán conocer las funciones y tareas concretas del puesto que se desea cubrir, las características del mismo, así como conocer las cualidades con las que debe contar la persona que vaya a cubrirlo.

La selección se basa en escoger de entre todos los candidatos reclutados el que mejor se adapte al puesto, no quiere decir que el aspirante que mayor titulación tenga es el más indicado para cubrirlo, sino que mediante las diferentes fases de la selección, encontraremos al candidato que cuenten con las características idóneas para ser la persona elegida.

Sobre estos dos temas trataré más profundamente en el trabajo, ya que es la base de este TFG.

1.3 Justificación del proyecto

Los medios informáticos y las tecnologías de la comunicación son la base de la vida laboral y cotidiana de toda persona, y hemos tenido que adaptarnos a los avances y su inclusión en las formas de trabajo, y al igual que los procesos productivos se han informatizado, los procesos administrativos lo han hecho paralelamente, y han beneficiado mucho al trabajo en su conjunto. Por ello, en este trabajo se pretende estudiar y desarrollar como la tecnología se ha ido incluyendo en el departamento de Recursos Humanos, principalmente en los procesos de Reclutamiento y Selección, tratando primeramente la evolución de los Recursos Humanos desde su aparición hasta la actualidad, y a continuación tratando el reclutamiento tradicional e investigando las nuevas formas y medios que las organizaciones utilizan para llevar a cabo, si cabe, una de las funciones más importantes de este departamento.

Prácticamente todas las empresas han dejado de utilizar los métodos tradicionales de reclutamiento para evolucionar e innovar en los métodos y convertirse en empresas del siglo XXI. Tal y como se refleja en el último apartado de este Trabajo Fin de Grado, hay empresas pioneras a nivel mundial en la innovación del proceso de selección, que puede considerarse insignificante, pero la imagen que aporta las empresas a los candidatos en el reclutamiento es vital. Es más importante el trato que se tiene hacia los trabajadores y candidatos que la calidad del producto, porque al fin y al cabo la imagen de una empresa se construye con el cómputo de sus acciones.

1.4 Objetivos del TFG

La finalidad principal del TFG es la investigación de las nuevas tendencias en reclutamiento y selección personal, dado que la inclusión de las nuevas tecnologías en todos los aspectos de nuestras vidas ha hecho que se informaticen procesos que hasta el momento eran manuales.

Dentro del proceso de selección de personal, tareas como la recepción de candidaturas, el estudio de estas o incluso las entrevistas a los candidatos, han pasado a ser procesos informatizados, donde mediante palabras clave se logra reducir el número de candidaturas que se adaptan a un perfil de un puesto en concreto.

Por ello, voy a investigar sobre el reclutamiento y la selección a lo largo de la historia para conocer desde el surgimiento del primer departamento de Recursos Humanos, como se gestionaban los mismos, y como han ido evolucionando tanto sus funciones como los métodos para desarrollarlas, hasta el día de hoy, con el uso de herramientas digitales.

Competencias:

Las competencias que se han podido ir desarrollando a lo largo del proyecto han sido:

Competencias genéricas:

- Instrumentales:
 - CG.1. capacidad de análisis y síntesis.
 - CG.2. Capacidad de organización y planificación.
 - CG.6. Capacidad de gestión de la información.

- Personales:
 - CG.14. Razonamiento crítico.

- Sistemáticas:
 - CG.16. Aprendizaje autónomo.
 - CG.17. Adaptación a nuevas situaciones.
 - CG.18. Creatividad.
 - CG.19. Motivación por la calidad.

Competencias específicas:

- Disciplinarias (saber):
 - CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos.
 - CE.11. Políticas sociolaborales.

- Profesionales (saber hacer):
 - CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.
 - CE.18. Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización.

- Académicas:
 - CE.33. Capacidad para interrelaciones las distintas disciplinas que configuran las relaciones laborales.
 - CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica.

2. La Gestión de los Recursos Humanos y su evolución.

La Gestión de los Recursos Humanos es el cómputo de políticas, procesos y prácticas, relacionados con la dimensión humana de la empresa, que estas planifican y llevan a cabo, puesto que esta área conforma cada vez mayor peso dentro de las organizaciones e involucra a todos los departamentos de la misma.

El departamento de recursos humanos es una parte importante de las empresas ya que, el manejo adecuado de las políticas que se desarrollan para la gestión de personal es fundamental, si se desea que los trabajadores cumplan con los objetivos estipulados, el bienestar de estos sea óptimo, y además sean eficaces y productivos durante la jornada laboral. Esto se consigue a través, entre otras cosas, de la motivación, que se fomenta e incentiva mediante políticas retributivas, horarios flexibles, salarios adecuados, por ejemplo.

Al igual que han ido evolucionando las formas de producción, paralelamente se desarrollan nuevas formas de gestión de personal, puesto que los cambios que se producen en la primera afectan a la segunda, siendo necesario adaptar los puestos de trabajo a las capacidades y aptitudes de las personas, de manera que en ocasiones es necesario reestructurar la plantilla o los puestos de trabajo. Para conocer esa evolución voy a realizar un breve recorrido por la gestión de los recursos humanos desde la Revolución Industrial a la Revolución digital.

2.1 Evolución de los Recursos Humanos y su gestión

Tomamos como punto de partida la Revolución Industrial, siglo XIX, etapa que supuso un antes y un después tanto para la economía como para la sociedad, que trajo consigo nuevas formas de trabajo que tenían tanto sus ventajas como sus inconvenientes. Por ello, es que nace el concepto de bienestar industrial, conocido en las empresas como “Departamento de Bienestar”, que se determina como la primera forma de gestión de recursos humanos, puesto que se busca sacar el máximo partido a las ventajas que ha traído la revolución industrial a la sociedad y economía, pero también intentar que dichas desventajas desaparezcan o que se puede transformar en positivo para las organizaciones, pero incluso más para los trabajadores. Si bien es cierto que la Revolución Industrial, con todo lo que conllevaba, como la mecanización o la producción en cadena, generó cierto malestar e insatisfacción en estos ya que, en muchos casos, las tareas eran repetitivas y monótonas, o incluso las máquinas llegaron a sustituir puestos de trabajo, por el hecho de que la maquinaria podía producir diez veces más por hora que la mano de obra de cualquier trabajador.

Pero si queremos encontrar el término de Recursos Humanos como tal, no es hasta principios del siglo XX cuando esto sucede, momento en el que las organizaciones perciben a los trabajadores como activos del capital y la mano de obra, a pesar de estar muy sustituida por maquinaria, sigue siendo igual o más necesaria que antes. Las primeras oficinas de gestión de empleados al principio solo tenían funciones asignadas orientadas a lo disciplinario o las retribuciones de los empleados; aunque,

con el paso del tiempo y en parte gracias a la Primera Guerra Mundial, los departamentos de Recursos Humanos entran en apogeo y sus funciones, además de las mencionadas anteriormente, se amplían a contrataciones y despidos, y surgen leyes sobre las funciones sociales que obligaban a las empresas a cumplirlas. Durante esta etapa de los recursos humanos se focalizaban más en un pensamiento productivista, es decir, las empresas buscaban la máxima producción y rendimiento al mínimo coste, donde se considera que los empleados solo se mueven por motivos económicos y se estimulaba a los trabajadores con incentivos para de esta manera, aumentar su motivación y por tanto, podía incrementarse su producción, o por el contrario tomar medidas disciplinarias.

Hasta ahora, los recursos humanos tenían un enfoque que no se volcaba a nivel personal con los trabajadores, si no más en las relaciones laborales como tal, pero en los años setenta y ochenta ese enfoque da un giro completo hasta volcarse en factores psicológicos y sociológicos, permitiendo de esta forma que los trabajadores se puedan adaptar mejor a los puestos de trabajo y que su figura dentro de la estructura organizativa sea más independiente.

Tras la Revolución Industrial y todos los cambios sociales y económicos que trajo consigo, llega la Revolución Digital, es decir, la etapa en la que nos encontramos actualmente y que nos ha aportado innovaciones y ha creado, crea y seguirá creando entornos económicos, donde ya no es tan importante la calidad del producto, por ejemplo, sino la experiencia que le aporta al consumidor el producto o servicio que está adquiriendo. Con estas nuevas demandas del mercado, paralelamente, los empleados también tienen las suyas, que no se centran en aumentos de retribuciones, sino que se centra en sus aspiraciones personales, profesionales, su felicidad en el trabajo o la satisfacción que le produce su trabajo, entre otros muchos otros factores. Es por lo que estos a la hora de buscar un trabajo, no se centran en la retribución monetaria exclusivamente, sino en otras ventajas como la conciliación laboral, el teletrabajo o la flexibilidad horaria, y por tanto, las empresas comienzan a darse cuenta de que los mayores activos con los que cuentan es el talento humano.

Es con esta Revolución, con la que los departamentos de Recursos Humanos toman un papel muy central en las organizaciones, dado que para devolver a los trabajadores todo lo que aportan a la empresa es necesario contar con un equipo que se encargue de la gestión de personal, y de sus necesidades, sin olvidar que es crucial cumplir los objetivos de la empresa. Es fundamental conocer los puntos fuertes y débiles de cada empleado, y potenciarlos al máximo, a la vez que mediante los análisis de puestos de trabajo podemos comprobar si con la titulación que se precisa para un puesto y las aptitudes necesarias para el mismo, el trabajador cumple los requisitos para cubrirlo, o es necesario rediseñarlo, o trasladarlo a un puesto que se adecue a sus características personales y técnicas. Es tal la evolución que han tenido los recursos humanos, que se aplican nuevas tendencias y herramientas de gestión de

personas que se dan por las conexiones con los diferentes departamentos u objetivos de la empresa, como pueden ser herramientas de marketing o de sostenibilidad.

A medida que el recorrido de los recursos humanos avanzaba y evolucionaba hasta las tendencias más actuales, ha ido ampliándose el alcance de los departamentos de recursos humanos, pudiendo enumerar los tres ámbitos en los que actúa:

- **Ámbito laboral**, es decir, todas las tareas que engloban la planificación de plantillas, reclutamiento y selección, motivación, formación de los trabajadores, y la promoción, entre otras.
- **Bienestar del empleado**, con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo mediante las condiciones laborales, los recursos con los que cuenta el empleado en su centro de trabajo, como la seguridad y salud, medio de transporte o incluso guarderías para tener la posibilidad de tener a sus hijos en un centro educativo dentro de su lugar de trabajo.
- **Ámbito de las Relaciones Laborales**, que se encargan específicamente de las negociaciones colectivas con los sindicatos, se encargaban de las acciones disciplinarias, y además de escuchar las quejas y sugerencias de los empleados.

3. El Capital humano y la evolución de su concepto.

En las organizaciones, a lo largo de la historia se ha unido el concepto “aumentar la productividad” a la inversión en herramientas, maquinaria o nuevas tecnologías, ya que el pensamiento más habitual era “cuanta más maquinaria tenga y mayores sean las nuevas tecnologías e innovaciones con las que cuente, mayor será la productividad de la organización”, pero esta afirmación no es del todo cierta. En muchas ocasiones esa oportunidad de incrementar la productividad que las empresas buscan, la pueden encontrar dentro de la propia organización, como son los empleados. El mayor activo con el que cuentan las empresas son las personas, afirmación que se escucha en las organizaciones más modernas, donde se busca desarrollar al máximo el potencial de las personas, puesto que mediante la formación de la mano de obra con la que se cuenta se puede incrementar la productividad sin necesidad de invertir en capital físico.

Tras esta breve introducción, podemos definir el capital humano como el conjunto de capacidades, conocimientos y habilidades que posee y desarrolla una persona, mediante las cuales los individuos obtienen un beneficio futuro por su trabajo, lo cual si lo unimos al capital financiero, obtenemos la riqueza total de una persona. El capital humano hace referencia a la productividad de los empleados, siendo un recurso más de las empresas, pero si cabe el más importante, puesto que es un factor de producción de bienes y servicios. Dentro de las organizaciones, el capital humano tiene mayor valor cuanto más joven sea el trabajador ya que los beneficios a largo plazo son más amplios, puesto que mediante la formación académica y profesional, las empresas logran trabajadores de mayor calidad y por tanto mejoran la productividad de ellos mismos.

En las organizaciones se tiene en cuenta que gran parte de los trabajadores que forman parte de las empresas cuentan con formación académica que se adecua al puesto de trabajo que desempeñan, pero no solo eso es suficiente. Para obtener el máximo rendimiento y valor de cada persona, es necesario conocer y potenciar sus cualidades y aptitudes mediante un equipo encargado de estudiar a los trabajadores con los que cuentan y de esta forma sacar el máximo rendimiento de las cualidades óptimas de cada trabajador, y desarrollar su talento, a través de la formación, la atención y cuidado de la salud. Las actividades formativas contribuyen a la adquisición de destrezas y conocimientos, y a desarrollar mejor el trabajo designado en el puesto, ayudando así también a aumentar la motivación, dado que los trabajadores observan que la empresa se implica en el desarrollo de sus carreras, y el esfuerzo que estos implican en su jornada laboral será mayor al sentirse importantes para la organización y personalmente más realizados. En cuanto al cuidado de la salud y la atención sanitaria que las empresas ponen a disposición de los empleados, influye en el rendimiento laboral, ya sean capacidades físicas, intelectuales o emocionales, por lo que las empresas deben considerar la salud como una inversión puesto que un trabajador sano rendirá más que otro que cuente con alguna de enfermedad.

3.1 Evolución

La interpretación del concepto de capital humano ha ido evolucionando de manera que en cada etapa de los recursos humanos se consideraba de una forma u otra, por tanto vamos a realizar un recorrido por dicha interpretación.

Primeramente, el término capital humano es usado por Adam Smith en su libro “La riqueza de las naciones” donde expone que la clave del éxito empresarial depende de cuatro variables de capital fijo que son: herramientas, edificios, tierras y “las capacidades adquiridas y útiles de todos los habitantes o miembros de la sociedad”. Este último es la mayor aproximación de esa época al concepto de capital humano, considerándose al ser humano como una forma de capital ya que, gracias a sus habilidades y mano de obra la productividad de las empresas alcanza los números deseados, pero no es hasta 1928 con Arthur Cecil cuando se instaura el término capital humano. Es la primera vez que se contextualiza este término como un activo más de las organizaciones y al que hay que darle la misma importancia e incluso más que al resto de recursos con los que cuentan.

A este punto hay que destacar que hay dos enfoques del capital humano, teniendo por un lado la economista y por otro lado la de gestión del capital humano. En la primera, debemos la popularización del término entre otros a Gary Becker, economista que en sus primeras contribuciones sobre este tema, diferenció entre dos tipos de capital humano, por un lado el específico, que se refería a aquellos conocimientos que los trabajadores adquieren vinculados a la empresa para la que trabajan en ese momento, tales como el uso de tecnologías específicas de la empresa, obteniendo dichos conocimientos mediante la formación que les ofrece de forma interna la organización, y además es inversión que estas están dispuestas a pagar porque los conocimientos que adquieren tras esta formación no es transferible ya que son herramientas de las que solo dispone esa empresa. Y por otro lado, tenemos el capital humano general, en el que las empresas son más reacias a invertir ya que se trata de formación genérica aplicable a otras empresas del sector, lo que quiere decir que si una empresa invierte en formación general para sus trabajadores y luego por una razón la abandonan, esos conocimientos adquiridos son aplicables a tecnologías comunes de la nueva empresa que por ejemplo las ofrezcan un salario superior.

El segundo enfoque, la Gestión del Capital Humano, tiene otra visión, planteando que los individuos son un recurso tangible de la empresa y el valor que tienen depende del conocimiento y las habilidades que posean. Con este enfoque destacamos a Drucker, que enfatiza que el papel que deben desempeñar los recursos humanos respecto al capital humano es preparar y adecuar a las personas para que desempeñen sus tareas de la forma más óptima y aprovechar las fortalezas con las que cuenta e intentar obviar sus debilidades, o de otra forma convertirlas en pequeñas fortalezas.

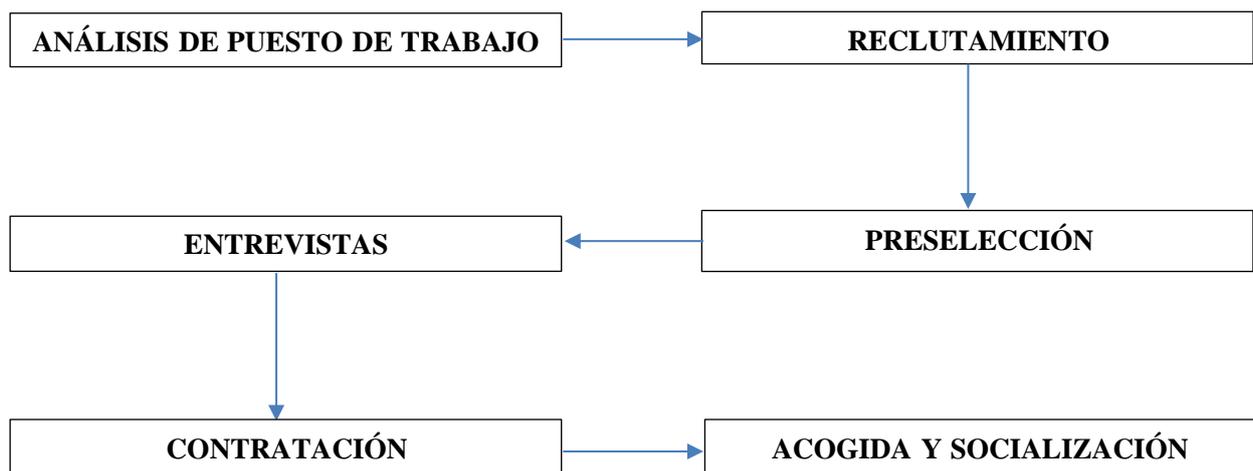
Desde entonces, se mantiene de una forma más o menos común la definición de capital humano como el valor que generan el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que posee y desarrolla una persona a lo largo de la experiencia educativa y profesional, y la capacidad que estos poseen para aplicarlo al proceso productivo de la empresa.

4. Reclutamiento y Selección

Las empresas cuentan con plantillas en las que se pueden encontrar tanto trabajadores no cualificados como cualificados, de tal forma que cada trabajador cubre el puesto que mejor se adapta a su formación, habilidades y destrezas. Pero en ocasiones se crean nuevos puestos de trabajo en los que la empresa tiene la disponibilidad de recolocar a uno de sus empleados en el nuevo puesto, siempre que cumpla los requisitos necesarios para cubrir el puesto, los cuales se conocerán una vez la empresa realice un Análisis de Puestos de Trabajo.

El APT es una técnica que permite determinar que tareas se realizan en cada puesto de trabajo y de esta manera conocer las características de las personas que lo ocupan, así como aquellas de las que carecen y que son fundamentales para el correcto desarrollo de sus funciones. Una vez realizado este proceso, la empresa decidirá si los puestos de trabajo que se necesitan cubrir con nuevos profesionales, realizará el reclutamiento y selección fuera de la empresa, es decir, con la contratación de nuevo personal, o en su defecto, buscar entre los integrantes de la plantilla a aquella persona que mejor se adecue a las características del puesto, o al trabajador que esté desarrollando dichas funciones se le ofrezcan formación educativa y profesional para adaptarse a las nuevas características del puesto.

Dentro del departamento de recursos humanos, de la gestión y dirección de los mismos, se tratan diferentes ámbitos relacionados con las personas que forman parte de la empresa, y de las que queremos que formen parte de ella también, por lo que no solo es necesario cuidar minuciosamente las actividades que van destinadas a la plantilla, sino también desarrollar un adecuado procedimiento de reclutamiento y selección de personal, puesto que será todo este proceso el que determine quién es la persona ideal para cubrir el puesto de trabajo. En la contratación de personal hay que llevar a cabo un proceso en la incorporación de una persona al puesto de manera que, el proceso de contratación tiene que efectuarse correctamente para lograr los objetivos estratégicos del departamento de Recursos Humanos. El siguiente esquema muestra el proceso anteriormente mencionado.



En el esquema anteriormente elaborado, se muestra el proceso más o menos resumido que las empresas deben llevar a cabo para realizar el proceso de reclutamiento y selección, pero al tratarse de una de las fases más importantes del departamento de Recursos Humanos, voy a realizar un estudio más profundo del mismo, desarrollando cada una de las fases del mismo, y hablando de las fuentes de reclutamiento que existen. Los conceptos de reclutamiento y selección son independientes el uno del otro aunque están ligados por el computo que forman cuando se unen, puesto que es un proceso clave para el éxito de la organización y que sin la elección del mejor talento es difícil encaminar a esta hacia los objetivos establecidos.

4.1 El Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso de búsqueda mediante el cual las organizaciones tratan de detectar candidatos potenciales que cuenten con las habilidades y aptitudes necesarias para cubrir un puesto de trabajo, y además reunirlos en cantidad suficiente para seleccionar de entre uno de ellos al que mejor se adapte a las características y requisitos del puesto a cubrir. El reclutamiento es la fase previa a la selección por lo tanto es necesario que el primero se realice con éxito para que el proceso de selección tenga el resultado deseado y el más exitoso.

Si vamos a comenzar con el proceso de selección de personal quiere decir que ya se ha realizado el correspondiente Análisis de Puestos de Trabajo, y que por lo tanto sabemos el puesto a cubrir, la formación necesaria que deben reunir los candidatos para optar a este, las actitudes y aptitudes con las que ha de contar, así como las funciones y tareas que se llevan a cabo a diario en la jornada laboral, por lo que determinado todo esto es momento de comenzar a reclutar candidatos en un número suficiente, como para encontrar de entre todos los aspirantes, el que cumpla todos los requisitos exigidos para ser el candidato elegido. Para comenzar con la primera fase, el reclutamiento, es indispensable conocer las diferentes formas de reclutar candidatos, y tener claro y establecido el guion a seguir en el caso de que se escoja una opción u otra. Llegados a este punto la empresa tiene la opción de optar por la fuente de reclutamiento interno, aquella que recurre a la plantilla de la empresa para buscar a un empleado que reúna todas las características; o por la fuente de reclutamiento externo, buscar fuera de la empresa trabajadores potenciales que pueda aportar innovación y nuevas ideas a la organización. Comenzaré desarrollando primeramente el reclutamiento interno.

4.1.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento interno es la búsqueda de un trabajador, que ya forma parte de la plantilla de la empresa, que reúna todas las características y cumpla los requisitos para cubrir una nueva vacante de empleo, de tal forma que se proporciona a los empleados la posibilidad de promocionar dentro de la propia organización, y da mayor motivación a los empleados ya que ven la posibilidad de mejorar de puesto dentro de

la misma. Además, optar por este tipo de fuente refleja que la empresa confía en sus empleados y ven en ellos la posibilidad de convertirlos en grandes talentos que pueden aportar mucho valor a la organización. El reclutamiento interno se trata de dar a conocer las vacantes de empleo a los propios empleados de manera que mediante las promociones o los traslados puedan acceder a esta.

- El **traslado** es un movimiento horizontal dentro de la organización de un trabajador que suele llevar consigo un cambio de tareas por la designación de otro puesto, una mejora económica, un aumento en el número de funciones a desempeñar, o incluso otorgar mayor responsabilidad.

- **Promoción**, es el ascenso en la estructura jerárquica de un trabajador para cubrir un puesto con mayores responsabilidades, que a nivel profesional supone una mejora notable y que por lo tanto la retribución también sufre una mejora, además de proporcionar mayor responsabilidad, capacidad de mando e incluso la participación en la toma de decisiones.

El reclutamiento interno, como todo proceso, tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Comenzando por las primeras, reclutar internamente supone una reducción de tiempo invertido, teniendo en cuenta que se conoce a todos los trabajadores y su base de datos tiene fácil acceso, por lo tanto las primeras fases de preselección presentarán una mayor fiabilidad al conocer toda la información necesaria sobre los empleados; al optar por empleados que ya están integrados en la empresa, no será necesario requerir de un proceso de adaptación muy prolongado, incluso en ocasiones no será necesario, atendiendo a que los trabajadores de la plantilla conocen la cultura de la empresa, los objetivos a cumplir, y las relaciones con el resto de compañeros ya están establecidas y el trabajador rendirá en el nuevo puesto de una forma prácticamente inmediata; de entre los objetivos de las organizaciones se encuentra la motivación de los empleados, la cual incrementará si el proceso de reclutamiento escogido es el interno ya que percibirán confianza por parte de la organización hacia sus facultades para poder cubrir un puesto que otorgue mayor responsabilidad, y de esta manera los empleados trabajaran con mayor ímpetu y motivación para poder promocionar o trasladarse.

Si hablamos de las desventajas, destacaré una principalmente, y es que al no optar por la elección de una persona ajena a la organización, estamos declinando la oportunidad de entrada de nuevas ideas y la innovación se estancará, deteriorando así el progreso de cambio de la empresa que terminará afectando a los objetivos empresariales. También pueden surgir conflictos internos puesto que al realizarse los procedimientos de forma interna pueden surgir dudas de que haya sido objetivo y se haya escogido a un trabajador por afinidad, y por otro lado pueden surgir conflictos de interés, teniendo en cuenta que se pueden dar casos en los que superiores obstaculicen la promoción de otros empleados, y de esta manera puedan surgir conflictos que afecten al clima laboral, además de que se perdería un gran talento ya que desempeñaría un puesto superior adecuado a sus grandes cualidades.

Para que los empleados tengan la oportunidad de promocionar o trasladarse de puesto, es necesario que las empresas desarrollen programas formativos o planes de carrera, dado que al contar con mayor nivel formativo y preparación en distintas áreas, o la formación específica en un ámbito, se podrá optar por el reclutamiento interno, teniendo en cuenta que formas académica y profesionalmente a tus empleados y por lo tanto contarás con un alto número de trabajadores cualificados y altamente potenciales. La formación continua es necesaria tanto a nivel individual por parte del trabajador de seguir formándose en áreas o especialidades que realmente le agraden, como por parte de las empresas, dado que se da la oportunidad a los trabajadores de crecer dentro de la empresa, e incrementar el valor de la plantilla y acercarse de forma más fiable y segura a lograr los objetivos

En definitiva, el reclutamiento interno es una forma rápida de cubrir un puesto de trabajo con empleados de la plantilla, sin necesidad de tener que acudir al mercado laboral en busca del candidato idóneo, siempre que no se tenga un espacio de tiempo amplio y se quiera cubrir la vacante a corto plazo. Además, incrementa la motivación e implicación de los empleados de la organización para desempeñar sus tareas a mayor nivel para demostrar sus grandes capacidades y optar al traslado o la promoción.

4.1.2 Reclutamiento externo

Cuando las empresas buscan un cambio de ideología e innovación entre los trabajadores para cubrir ciertos puestos de trabajo, a la hora de realizar la selección de personal, optan por un reclutamiento externo que se basa en la búsqueda de un número significativo de candidatos fuera del ámbito organizacional, siendo esta la opción principalmente escogida entre las empresas para este proceso dado sus numerosas ventajas. Se importan nuevas y diferentes ideas o enfoques para resolver los diferentes problemas que puedan surgir; se aprovecha la inversión en formación invertida por los propios candidatos o por otras empresas, y se renueva y enriquece la plantilla de trabajadores al incorporar individuos que son afines a los valores y cultura de la organización.

En cuanto a las desventajas, destacamos principalmente el coste económico al publicar la oferta de empleo en portales o medios que no son gratuitos, o el gasto en la agencia de reclutamiento subcontratada, al igual que la inversión de tiempo si la empresa decide que el proceso lo realiza el propio departamento de recursos humanos. También supone un inconveniente la tardanza en el proceso de adaptación del nuevo empleado, dado que es necesario invertir tiempo en formación específica en el puesto, la adaptación a la empresa, sus valores y cultura, y la creación de relaciones con el resto de los empleados, que además, estos, pueden perder la motivación dado que al recurrir a fuentes externas para cubrir un puesto, se da a entender que la empresa no confía en las cualidades y el desempeño que los trabajadores de la empresa tienen.

Como el Trabajo Fin de Grado se centra en las nuevas formas de reclutamiento y selección que surgen a partir del comienzo de la Era Digital en la que estamos inmersos, desarrollaré de forma genérica las fuentes de reclutamiento externo, y será en el apartado número cinco donde profundizaré en las nuevas tendencias del mismo.

4.1.2.1 Fuentes de Reclutamiento externo

Las fuentes de Reclutamiento externo son diversas, cada una tiene sus peculiaridades y características, y además son muy diferentes, así que a continuación veremos las más utilizadas:

- **Anuncios en prensa.** Quizá sea la fuente de reclutamiento externo más conocida y utilizada durante muchos años, a la cual acudían las empresas para publicar sus ofertas, y los individuos para estudiar las diferentes ofertas de empleo que pudieran estar al alcance de su formación y habilidades. Para que el anuncio tenga la eficacia esperada, es necesario que el mensaje sea claro y se escoja el medio de comunicación más idóneo para la publicación de la oferta de empleo, puesto que tendrá mayor éxito si se elige a un medio que cuenta con un gran número de lectores.

- **Base de datos de solicitudes,** formada por las candidaturas recibidas en algún otro momento que se haya realizado un proceso de selección, y que hayan sido desistidas pero que se optaron por guardar para un futuro. Es necesario que este tipo de ficheros estén actualizados en todo momento para que se conozca una posible nueva formación o experiencia laboral de los candidatos, además que supone una fuente de reclutamiento al acceso inmediato del departamento de Recursos Humanos, y a la que debería acudir con más frecuencia.

- **Empleados como agentes de reclutamiento.** Esto se basa en comunicar a los empleados de la empresa la vacante que se desea cubrir para que informen a terceros, ya sean amigos, familiares o conocidos, que cuenten con las características necesarias para ser el candidato elegido. Aunque puede resultar una fuente de reclutamiento útil, puede acarrear diversas desventajas ya que puede convertirse en un método de selección subjetivo y primar los intereses personales o los compromisos con los empleados, a en verdad primar las cualidades y aptitudes.

- **Base de datos de personas en cartera,** compuesta por todas aquellas personas que en algún momento han trabajado para la empresa, han realizado prácticas o las están realizando en ese momento, o candidatos que no fueron seleccionadas en un proceso de selección anterior.

- **Empresas de la competencia**, principalmente para la búsqueda de personal cualificado con el que se desea cubrir una vacante de alta responsabilidad, asegurándonos que ha obtenido conocimientos y habilidades de la empresa para la que trabaja actualmente y que pueden servir de incentivo para el desempeño del puesto. Eso sí para llevar a cabo este proceso es necesario hacerlo de forma confidencial y prudente.

- **Empresas consultoras**, o lo que más se conoce como externalización u outsourcing. Se trata de la contratación de los servicios de una empresa externa para llevar a cabo unos procesos o servicios de los que carece la organización, o que desea que sea personal especializado en ciertas funciones quien las realice. En este caso la externalización del proceso de selección de personal se realiza cuando el departamento de Recursos Humanos no cuenta con un método de selección, o prefiere externalizar el proceso para que una consultora, la cual se encuentra en constante búsqueda de candidatos para tener en bolsa, se encargue de ello. La elección del candidato sería rápida ya que la información sobre las personas en bolsa está constantemente actualizada. Aunque supone una objetividad clara ya que, los encargados de la elección son externos a la empresa, la opción de externalizar un servicio supone un coste para la empresa que, a pesar de no tratarse de un coste fijo puesto que se contrata solo en los momentos que se necesita, en ocasiones las organizaciones no pueden permitirse invertir en este tipo de servicios.

- **Oficinas públicas de empleo**, constituyéndose como una buena fuente de reclutamiento para determinados perfiles profesionales, otorgando una gran rapidez a la hora de reclutar candidatos dado que cuentan con toda una amplia base de datos sobre las diferentes personas que la forman, y de esta manera se fomenta el empleo entre aquellos individuos que se encuentran en situación de desempleo.

- **Agencias de colocación y empresas de trabajo temporal**. Respecto a las primeras, las agencias de colocación se consideran una fuente de reclutamiento con la finalidad de proporcionar trabajo a personas en situación de desempleo y mediar con las empresas que buscan candidatos para cubrir un puesto de trabajo. Es un punto de conexión entre ambos, y la agencia de colocación no contrata al trabajador simplemente pone en contacto a ambas partes. Las empresas de trabajo temporal o ETT reclutan, seleccionan y contratan a trabajadores que luego serán puestos a disposición de una empresa principal o usuaria, que acude a una ETT para buscar trabajadores.

- **Instituciones educativas**, como pueden ser centros de formación, universidades o escuelas profesionales entre otras. Mediante esta fuente de

reclutamiento se podrá buscar a recién titulados o que están prácticamente terminando lo estudios, especializados en una rama, que desean trabajar tras titularse para comenzar a adquirir experiencia laboral y emplear todos los conocimientos en el puesto de trabajo.

- **Ferias de empleo**, es una técnica innovadora donde las empresas participan y otorgan oportunidades de empleo. En dichos eventos pueden reunir información sobre candidatos y cuáles son sus necesidades laborales, a la vez que para estos es una buena forma de introducirse en el mercado laboral. Es una manera de facilitar el contacto entre empresas y personas interesadas en obtener empleo, que normalmente las organizan instituciones educativas o bolsas de empleo.

- **Otro medio de reclutamiento externo** son páginas web, portales de empleo online, medios telemáticos corporativos, redes sociales, entre otras, que resultan las fuentes más utilizadas hoy en día, y a las que más acuden tanto las empresas como aquellas personas que desean encontrar empleo o cambiarlo. A estas nuevas formas de reclutamiento se las conoce como e-Recruitment. Pero como ya mencioné anteriormente, se desarrollará más extendido en el siguiente apartado.

Tras escoger el método de reclutamiento y que fuentes o fuentes concretas se van a utilizar para ello, es necesario comenzar la siguiente fase, la selección, y para que el proceso al completo sea un éxito, es fundamental que las empresas elijan correctamente las herramientas que se van a emplear.

4.2 Selección de personal

La selección de personal consiste en escoger de entre todos los candidatos reclutados aquel que cumpla todos los requisitos de la oferta de trabajo, y cuente con las características necesarias para llevar a cabo las tareas y funciones que exige el puesto. En definitiva, el reclutamiento se basa en tomar decisiones sobre los candidatos que más se ajusten a los puestos ofertados, predecir quien tendrá el comportamiento futuro esperado por la organización, y su rendimiento. Para llevar a cabo la selección es necesario que el Análisis de Puestos de Trabajo nos haya proporcionado las características del puesto, funciones y tareas, la responsabilidad que vaya a tener el futuro trabajador, así como las exigencias del puesto, de tal manera que se podrá elaborar el “perfil del candidato ideal”. Mediante las fuentes de reclutamiento, obtendremos todas las candidaturas presentadas tras la publicación de la oferta de empleo, y será con las fases del proceso de selección de personal con la que iremos descartando aquellos que no encajen con las características que se

precisa, y se mantendrán en el proceso aquellos que si las cumplan. El conjunto de la selección engloba numerosas fases que nos ayudaran a llegar a la elección de un candidato en concreto, por lo que voy a desarrollar las etapas de selección.

4.2.1 Etapas de la selección de personal

- **Preselección de candidatos.** Una vez llevada a cabo la fase de reclutamiento, se comenzarán a recibir en cantidades significativas las solicitudes de empleo, y transcurrido un tiempo para recibirlas se comenzará con la preselección de candidatos.

- **Examen preliminar de las candidaturas,** fase en la que se estudia toda la documentación obtenida sobre los distintos participantes en la oferta de empleo, y se trata de observar cuales son los currículums que mejor se adaptan con las características del perfil del puesto, por lo que todos los datos recogidos los vamos a dividir en tres grupos:

- Aquellos que cumplen el cómputo global de los criterios señalados por la oferta de empleo y por el Análisis de Puestos de Trabajo, y que por ello son preseleccionadas para continuar a la siguiente fase.

- Aquellos que no reúnen ninguno de los criterios y que por lo tanto no pueden optar al puesto. De este descarte hay que sacar provecho y aunque no encajen en la oferta de empleo actual, pueden servir para futuras vacantes que puedan surgir y que por lo tanto nos sirvan como candidatura, mientras que aquellas solicitudes que no cumplan ningún criterio y que además tampoco puedan encajar en ningún puesto, serán descartadas al completo.

- Aquellos que cumplen algunos de los requisitos, pero no su totalidad, lo que quiere decir que en cierta parte pueden encajar en el puesto pero no cumplen todas las características exigidas. Su selección dependerá en gran parte del número de solicitudes, dado que si el número de solicitudes que cumplen todos los requisitos es mínimo, se puede preseleccionar algunas para que continúen a la siguiente fase.

- **Pruebas de selección,** son todas aquellas técnicas que nos permitan conocer los conocimientos, habilidades y condiciones del candidato respecto a un puesto en concreto. Estas pruebas sirven para predecir el comportamiento futuro a través de datos obtenidos y de los que se obtendrán a lo largo del proceso de selección, pero siempre hay que tener en cuenta que estos datos son probabilidades y no cien por ciento seguros, aunque si tienen bastante fiabilidad. En el proceso de selección hay diversidad pruebas para predecir el desempeño laboral que tendrá un candidato en el puesto:

- Pruebas profesionales, que engloban todos aquellos ejercicios que simulan las tareas más importantes del puesto de trabajo que se desempeñaría y a través de las cuales se podrá observar la formación,

manejo y habilidades que tienen los candidatos con determinadas herramientas o en determinados procedimientos. Al tratarse de tareas que realizará el candidato en el puesto de trabajo, se puede predecir, respecto a los resultados obtenidos, si la realización de las mismas será exitosa o no, y de esta manera permite a los encargados del proceso de selección descartar a aquellos que no han superado de forma positiva las pruebas profesionales.

- Las pruebas psicotécnicas suelen utilizarse para medir conductas individuales y sus características, y a raíz de ellas se concluye si una persona es adecuada o no para desarrollar las actividades del puesto, ya que este tipo de pruebas o test ayudan a medir aptitudes y habilidades de la actividad laboral que se va a desarrollar

- **Entrevista.** Es la técnica más común en los procesos de selección de personal y nos permite conocer aspectos que no pueden medirse o descubrirse en otras técnicas, ya sea información laboral anterior, personal, retos, los objetivos que tiene el candidato respecto a su futuro profesional, o por ejemplo si se ha informado de forma previa de la política de la organización, sus objetivos o la cultura. Si bien es cierto que a pesar de ser una técnica que requiere de una inversión muy alta de tiempo para entrevistar a todos aquellos candidatos al puesto, es la técnica más cercana hacia estos, dado que será de los pocos momentos en el proceso de selección en los que el técnico de recursos humanos tendrá la posibilidad de hablar con el candidato de una forma más individual, cercana y privada. A su vez es necesario que el técnico en recursos humanos que se encargue del proceso de selección de personal esté bien preparado teniendo en cuenta que trabaja en una de las fases más importantes de la empresa, ya que de sus conocimientos, dedicación y futura elección, depende el éxito de todo el proceso realizado.

Con los numerosos avances tecnológicos, las entrevistas han pasado en ocasiones a realizarse de forma virtual, mediante videoconferencias, lo que permite a aquellos aspirantes que no se encuentren en la ciudad o municipio donde se esté realizando el proceso de selección, llevar a cabo la entrevista de una forma virtual. Si bien es cierto que no es una técnica totalmente acertada ya que a través de las pantallas no se puede evaluar correctamente a los aspirantes.

- **Exploración del contexto.** Realizadas las entrevistas se ha de estudiar a fondo toda la información recopilada de las fases anteriores, y corroborar en la información que se pueda la veracidad de los datos, como es la formación académica o la experiencia laboral, para o continuar en el proceso de selección como futuro candidato, o descartar la solicitud por maquillar datos que son esenciales para cumplir con los requisitos exigidos en la oferta de empleo.

- **Decisión final.** Es el momento de elegir de entre los candidatos que hayan llegado a esta última fase del proceso de selección de personal, el que se adecue mejor a los criterios que se establecieron en la oferta de trabajo tras el Análisis de Puestos de Trabajo para ser el candidato que cubra el puesto. En este momento, el técnico de recursos humanos debe elegir al candidato no que sea mejor si no al más adecuado para el puesto ya que lo que se busca es la idoneidad entre las características de las que goza el candidato y los criterios necesarios para desempeñar el puesto a cubrir. Hay que tener clara esta diferencia entre los conceptos porque la confusión entre “el mejor” y “el idóneo” da lugar a una errónea elección que implica desechar todo un largo proceso de selección. Finalmente, se toma la decisión sobre el candidato elegido para cubrir el puesto y llega el momento de comunicárselo, formalizar la contratación, y comienza la acogida e integración en la organización.

5. Nuevas formas de reclutamiento y selección, atendiendo a la evolución de las nuevas tecnologías.

Las evoluciones tecnológicas están transformando nuestras vidas, la forma de trabajar e incluso la vida cotidiana dado que prácticamente muchas de las actividades laborales o de ocio están ligadas al uso de herramientas tecnológicas. Tal es así que la tecnología está llegando a transformar tareas que se pensaban que realizaríamos toda la vida de una forma más manual, o sin la utilización de la informática. Pero gracias a la evolución de la Era Digital muchas de las funciones o tareas a desempeñar en los puestos de trabajo, se han vuelto más sencillas y rápidas con el manejo de las tecnologías. En el caso del Reclutamiento y la Selección, la inclusión de las nuevas tecnologías en estos procesos ha permitido informatizar algunas fases, de tal manera que el reclutamiento de candidatos es más rápido a través de internet teniendo en cuenta que con rellenar unos formularios con los datos personales y subir un archivo con el currículum vitae, ya estarían inscritos en la oferta de trabajo.

Muchas de las vías de reclutamiento que se mencionaron en el apartado anterior no se utilizan tanto como se hacía previamente a la irrupción de la informática en la vida diaria, como los anuncios en prensa, puesto que gran parte de las organizaciones cuentan con páginas web corporativas donde publican las ofertas de empleo que se desean cubrir, y permiten inscribirse a todo aquel que lo desee, de una forma rápida tanto para los candidatos como para la organización. Si bien es cierto que esto ha tenido que evolucionar a la vez que se implantaban leyes como la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, por la que para la recogida en mano de documentos con datos personales se necesita el consentimiento firmado por el interesado, por tanto, las empresas para ahorrar en tiempo por este tipo de procedimiento, mediante las fuentes informáticas se incluyen cláusulas donde el interesado debe otorgar el consentimiento para el manejo de datos personales, librando así a las empresas de tener que recopilar más informes.

Las fuentes de Reclutamiento han avanzado a la vez que se han incorporado todo tipo de medios telemáticos para llevar a cabo esta fase a través de internet, por ello y tal y como indica el título de este trabajo, voy a tratar las nuevas tendencias del proceso de selección de personal.

Conocemos hoy en día el Reclutamiento 2.0 o Social Recruiting como la nueva metodología que utiliza herramientas 2.0 para reclutar personal con el fin de encontrar a personas que se adapten en cuanto a habilidades y competencias al perfil requerido. El Reclutamiento 2.0 permite acortar los plazos requeridos de todo el proceso de selección ya que toda la información que se quiera recopilar se realizará mediante medios telemáticos, mientras que el Reclutamiento tradicional alarga el proceso al tener que recoger todas las candidaturas de forma personal a cada aspirante. Con las nuevas formas de reclutamiento, se permite publicar la oferta de empleo en cualquier

momento y lugar, y a su vez permite a los aspirantes inscribirse en ella cuando desean y desde cualquier lugar.

Pero a pesar de que el Reclutamiento 2.0 implica las nuevas tecnologías, se habla de Reclutamiento 4.0 dada la inclusión de métodos más actualizados como las redes sociales, o plataformas de vídeos en directo como Twitch.

Si analizamos los conocimientos tecnológicos de la población, se nos viene a la mente la generación Millennials o generación Y, la cual engloba a todos los ciudadanos nacidos entre 1981 y 2000, que han crecido y evolucionado durante el apogeo de la Era Digital contando con grandes conocimientos informáticos y considerándose la generación más preparada de la historia. Hay que tener en cuenta que no todo el mundo sabe manejar ordenadores, smartphones o maquinaria inteligente, pero esta generación ha revolucionado la forma de trabajar dado que muchos de sus conocimientos ofimáticos y de sus invenciones para la evolución de los medios tecnológicos han llevado a la industria y a la sociedad en general a contar con grandes avances que nos permiten, como es el caso del proceso de selección, ahorrar tiempo en fases o procesos que por los métodos tradicionales nos conllevaría una inversión elevada de tiempo y dinero.

Como todo proceso, el Reclutamiento 4.0 trae consigo una serie de ventajas e inconvenientes que desarrollaré a continuación.

5.1 Ventajas e inconvenientes del Reclutamiento 4.0

5.1.1 Ventajas

Comenzando por las ventajas, mirando el lado positivo de toda evolución encontramos:

- Ahorro en costes a nivel económico dado que no es necesario una inversión elevada en medios informáticos y equipos para que el reclutamiento se realice de forma eficaz.
- Al llevar a cabo el reclutamiento mediante los medios tecnológicos se ahorra mucho tiempo, que el técnico de recursos humanos puede invertir en estudiar las candidaturas que se van inscribiendo, o en otras tareas que tenga designadas.
- Los equipos informáticos nos permiten realizar búsquedas ágiles mediante por ejemplo la introducción de palabras clave sobre una cierta característica que nos permite, de entre todas las candidaturas, encontrar aquellas que la cumplan, haciendo que sea más fácil reunir los perfiles que más se adapten a las características del puesto de trabajo. Esto permitirá descartar de forma más rápida todos los perfiles que no se ajusten a las pretensiones de la oferta de trabajo, y se elegirá de forma más efectiva al candidato que mejor se adapte al puesto.

- Nos permiten encontrar a candidatos pasivos, es decir, personas que aunque no están buscando empleo, pueden resultar un gran talento para la empresa y los podemos encontrar a través de webs o aplicaciones, y contactar con ellos para informarles sobre el proceso de selección e intentar atraerlos para optar a la candidatura.
- Resulta más sencillo de comprobar la veracidad de los datos aportados por los candidatos ya que a través de internet se puede rastrear y contrastar mucha información.
- Hay diversas páginas webs y aplicaciones que permiten reclutar a un número significativo de personas y por ello tener mayor posibilidad que de entre cientos de candidaturas, se encuentre una que se adapte en su totalidad al puesto de trabajo.
- Durante el proceso de selección, gran parte de las candidaturas resultan no ser elegidas para cubrir el puesto, y es de gran valía tanto para los aspirantes como para la imagen de la empresa dar a conocer la situación de sus candidaturas. Los medios informáticos nos permiten dar feedback sobre el procedimiento, dar a conocer de forma individual la situación de cada candidato y anunciar si continúan en el proceso de selección o entran en la bolsa de empleo de la organización, o si su candidatura ha sido rechazada. Esto ayuda a que además de la imagen corporativa sea positiva, que las relaciones y la comunicación con el futuro candidato elegido, a la hora de su incorporación a la empresa, sea más positiva y sencilla dada la comunicación previa.

En forma más o menos global estas serían las ventajas del Reclutamiento 4.0, aunque si bien es cierto que hay algunas más, pero en rasgos globales son las más destacables. Dado que con este tipo de reclutamiento hay muchos factores involucrados esto también crea numerosas desventajas.

5.1.2 Inconvenientes

El personal encargado de la selección debe de ser prudente con la información pública que se obtiene de los candidatos a través de las redes sociales y páginas web, ya que la información que se pueda obtener de las redes sociales puede dar una imagen equivocada a los profesionales y perjudicar al aspirante en su candidatura al puesto.

Las desventajas del reclutamiento 4.0, además de la anteriormente mencionadas son:

- Provoca descontento y malestar entre las personas de avanzada edad o que no han usado mucho las tecnologías y por tanto desconocen cómo usarlas, lo que provoca que solo tengan acceso al proceso aquellas personas que sepan usar los medios informáticos y conozcan como inscribirse las ofertas de empleo online, y se segmenten los procesos de selección.

- Las páginas web y redes sociales tienen un alcance mucho mayor que cualquiera de las fuentes de reclutamiento tradicional, lo que implica que las candidaturas lleguen en cantidades más elevadas y estén al alcance de un número significativo de personas. Por una parte es lo que se busca en el reclutamiento, pero también conlleva una mayor inversión en el estudio de las candidaturas puesto que no se pueden desechar si de forma previa no se han estudiado. Esto va unido a que muchas personas presentan la candidatura aun sabiendo que su perfil no concuerda con las características solicitadas para cubrir el puesto de trabajo, lo que al final provoca que no haya tantas candidaturas valiosas para el puesto como se esperaba.

- A pesar de que las entrevistas por videoconferencia suponen un gran avance para las entrevistas del proceso de selección, de tal forma que puedes entrevistar a alguien que se encuentre en un lugar diferente a donde se esté ofertando el trabajo, pierde la humanidad que se da en las entrevistas en persona, no se puede evaluar de la misma manera los gestos. Las entrevistas personales ayudan mucho más a tomar una decisión final, por lo que si se realiza una entrevista vía conferencia, no estaría demás intentar repetirla de forma personal para poder medir y evaluar competencias necesarias para el proceso de selección.

5.2 Competencias del reclutador

Si hablamos de reclutamiento 4.0 debemos tener claro que el profesional al que se le asigne este proceso de selección tiene que estar dotado de unas ciertas características con las que no todo el mundo cuenta. El rol del reclutador ha ido evolucionando a medida que las formas de reclutamiento lo han hecho y para cada forma se precisan unas competencias concretas dependiendo de las herramientas que se utilicen.

El papel del reclutador actual implica una búsqueda exhaustiva de talento en las redes sociales, con los que va a poder contactar e interactuar para las posibles ofertas de trabajo que haya disponibles en la organización, o incluso buscar activamente talento aunque no haya ninguna vacante disponible, pero que sirva en un futuro como candidato. El reclutador debe contar con conocimientos tecnológicos y saber manejar aplicaciones, programas y todo tipo de medio informáticos para llevar a cabo su labor, dado que casi todo el proceso de selección de personal se realizará virtualmente. Además debe manejar los diferentes buscadores que proporciona internet, un conocimiento elevado sobre las redes sociales, su uso y la forma de poder buscar y contactar con los integrantes de la red.

Se debe adaptar a los cambios que puedan surgir tanto en el medio tecnológico como los que puedan surgir durante el proceso y ser capaz de hacer frente a los

cambios que surjan, por lo que es necesario que la creatividad se encuentre de entre las principales competencias del reclutador, para no solo hacer frente a esos cambios, sino para tener la capacidad de innovar y crear nuevas fuentes de reclutamiento, o intercalar el reclutamiento tradicional y 4.0 en el mismo proceso.

Si hablamos de reclutamiento 4.0 se nos viene a la mente que este proceso será a distancia, es decir, no se tendrá un contacto directo con los candidatos, dado que si se opta por el tradicional, desde la entrega del currículum se mantiene un contacto con los aspirantes, una relación más individual y personal, mientras que de forma virtual no se conoce personalmente al candidato hasta el momento de la entrevista, siempre que no se opte por la videoconferencia. Teniendo en cuenta que la labor de reclutamiento es extensa y muy densa, en ocasiones el equipo encargado de realizar esta fase está formado por diversos técnicos de recursos humanos que han de estar en permanente contacto para gestionar el proceso de la forma más eficaz, conocer bien los criterios a destacar de cada aspirante, para desarrollar la fase con éxito.

5.3 Nuevas fuentes de reclutamiento

Hay diversas fuentes o herramientas que se pueden emplear hoy en día para el proceso de selección desde webs corporativas hasta en las redes sociales, que se encuentran en el epicentro de la vida diaria de la mayoría de la gente, por ello vamos a ver cada una de ellas.



Fuente: “Redes Sociales y mercado de trabajo” (2016) Adecco.

A pesar de que la gráfica ha sido obtenida de un informe que realizó Adecco y que publicó el Instituto de la Juventud en 2016, los datos de hoy en día son más o menos similares, pero no se han realizado estudios tan exhaustivos como este.

5.3.1 Portales de empleo

Son aquellas páginas web destinadas a la búsqueda de empleo por parte de los trabajadores y de talento por parte de las empresas, y a pesar de que las redes sociales se hayan convertido en una de las fuentes más importantes para esta búsqueda, los portales de empleo siguen siendo de las primeras opciones de los candidatos para buscar empleo.

A través de la página web del Instituto Nacional de Estadística (INE), se pueden observar los datos obtenidos por este durante los trimestres del año 2021, y ya se tienen los obtenidos del primero trimestre del año 2022, que son los que se muestra a continuación.

Parados por sexo y método de búsqueda de empleo

Unidades: Personas

	Total	Ha contactado con una oficina pública de empleo	Ha contactado con una oficina privada de empleo	Ha contactado con empresas o empleadores directamente	Ha puesto o contestado anuncios de empleo	Ha puesto o actualizado su currículum en internet	Ha estudiado anuncios de empleo
Ambos sexos							
2022T1	3.174,7 ³	698,2 ³	477,2 ³	1.205,8 ³	1.006,1 ³	1.192,5 ³	1.478,2 ³
Hombres							
2022T1	1.477,3 ³	309,9 ³	226,4 ³	617,6 ³	481,1 ³	527,0 ³	668,7 ³
Mujeres							
2022T1	1.697,5 ³	388,3 ³	250,9 ³	588,3 ³	525,0 ³	665,6 ³	809,6 ³

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Como se puede observar, aquellas personas que durante el primer trimestre de 2022 se encontraban paradas, han optado por buscar empleo, principalmente a través de anuncios de empleo, que suelen ser hoy en día por internet, o publicando o actualizando su currículum a través de internet.

Por parte de las empresas, también siguen recurriendo a los portales de empleo para la publicación de ofertas o la búsqueda de talento, ya que suponen una de las fuentes de oferta y demanda de empleo más grandes del mercado laboral, ya que su actualización y conversión a las tendencias actuales, ha permitido convertirse a la vez en redes sociales donde se puede mantener contactos.

Por regla general, los portales de empleo no son específicos en un sector de actividad o de determinados perfiles, sino que engloban todas las áreas del mercado laboral, todo tipo de perfiles profesionales. Aunque también existen portales para la búsqueda de perfiles concretos como "Hosteleo", es un portal de ofertas de empleo

de hostelería. Al igual que hicimos en las webs corporativas, voy a destacar uno de los portales de empleo más conocidos y usados y desarrollaré brevemente sus características.

Si hablamos de portales de empleo en España, tenemos que destacar InfoJobs, es una bolsa de empleo privada creada en 1998, que forma parte del Grupo Intercom y es el portal de empleo de referencia en España y países como Italia y Brasil. El manejo de InfoJobs es sencillo, los usuarios registran su currículum y buscan ofertas de empleo que se puedan ajustar sus características, mientras que las empresas publican las ofertas y reciben por parte de los usuarios las candidaturas al puesto. Lo que diferencia por ejemplo de las webs corporativas, es que no es necesario que un candidato se inscriba en una oferta para que la empresa contacte con ella, es decir mediante filtros se pueden buscar perfiles de trabajadores que puedan encajar en las pretensiones del puesto, y contactar directamente con los candidatos para que se inscriban en la oferta y entre en el proceso de selección.

5.3.2 Webs corporativas

Las páginas webs corporativas se crearon en un primer momento como instrumento para dar a conocer la empresa, su cultura, objetivos, en qué lugar se encuentra la sede o que municipios cuentan con locales u oficinas, y publicitar sus productos. Pero las organizaciones consideran que ha de ampliarse su uso y son una buena herramienta para atraer talento, por lo que se incluye el apartado “Trabaja con nosotros” de tal forma que la inscripción a las ofertas de empleo se realiza a través de internet. Se publican todas las vacantes que se encuentran disponibles, con las características y requisitos del puesto, el plazo de inscripción, por regla general cada usuario tiene su perfil donde puede modificar sus datos, ampliar los datos del currículum en cualquier momento.

Con las innovaciones que van surgiendo, las webs corporativas han pasado a ser más una fuente de reclutamiento 4.0 por la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias. Páginas web corporativas como la de Heineken, de la cual se hablará más adelante, se ha adaptado a las nuevas generaciones que han crecido con las innovaciones tecnológicas, de tal forma que creando una web interactiva a la hora de buscar empleo hará que los jóvenes talentos quieran descubrir las ofertas de empleo disponibles, atrayendo su atención de forma creativa

Como ya se hablará más adelante como he dicho de Heineken, para entender mejor este tipo de Reclutamiento 4.0 voy a mostrar como Mercadona, una de las principales compañías de supermercados físicos y online en España, aprovecha la página web corporativa y la da diversos usos.

Mercadona tiene la misma página web para todos los servicios que otorga a los clientes desde donde se puede hacer la compra online, se accede a información de la

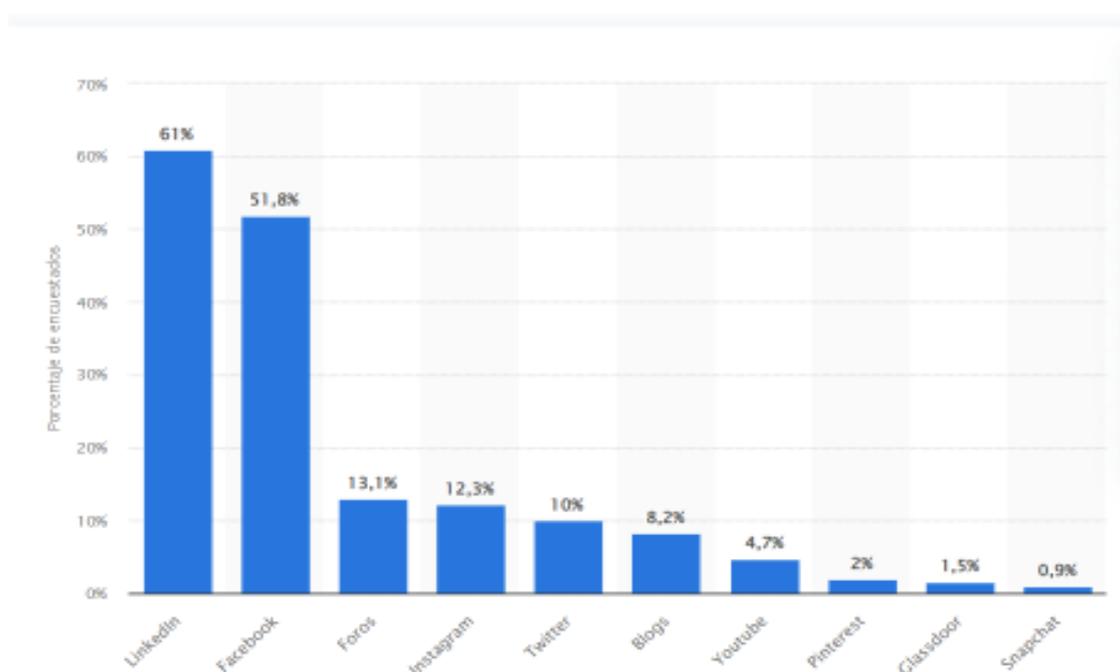
empresa o acceder a las vacantes de empleo. En el apartado “Trabaja con nosotros” da a conocer las ofertas de empleo que tiene disponibles, y para que se puede realizar una búsqueda más determinante cuenta con filtros para buscar por provincia, tipo de contrato o jornada laboral, entre otros. Para la inscripción en la oferta es preciso crear un perfil al que podrás acceder para conocer el estado de la candidatura, aportar nuevos datos a tu currículum o incluso eliminar tu candidatura a un puesto.



Fuente: <https://www.mercadona.es/>

5.3.3 Redes Sociales profesionales

Las redes sociales se encuentran de hace unos pocos años a la actualidad en el mayor apogeo desde su creación hace más de una década, y no solo porque sirven para crear una red de contactos o publicar contenido, sino porque se han convertido en una de las fuentes que mayor empleo crean gracias a su conversión de simples herramientas para publicar contenido a empleo. Hoy en día las redes sociales se han convertido en el epicentro publicitario para las empresas, y basta con contactar con usuarios que doten de cierta influencia para crear una relación laboral, determinar los pormenores de esta para que las personas que son contactadas para publicitar el producto tengan trabajo. Al fin y al cabo dedicarse a las redes sociales es trabajo por cuenta propia.



Fuente: Statista (2019).

En el gráfico se muestran las redes sociales más usadas por los internautas para buscar empleo, siendo las pioneras LinkedIn y Facebook, fuentes de reclutamiento 4.0 que clarifican cada día más, que las redes sociales son una de las principales fuentes de reclutamiento para las empresas, dejando apartadas otras fuentes más tradicionales que no atraen al talento joven, que al fin y al cabo es el que más adaptado esta a los nuevos tiempos.

Al convertirse las redes sociales en una vía publicitaria y de marketing para las empresas, también se comienzan a crear y a servir como redes profesionales para la búsqueda de talento. Si nos centramos en las redes sociales profesionales hemos de hablar de:

- **LinkedIn**, es la red social más utilizada por profesionales del proceso de selección y por los candidatos para la búsqueda de talento y de empleo, a nivel mundial, cuyo objetivo principal es crear conexiones entre los profesionales, y que los usuarios puedan exponer su perfil profesional. La gran mayoría de las empresas en España recurren a esta red social para llevar a cabo los procesos de selección de personal.

Para que los perfiles de los usuarios de LinkedIn sean visitados y requeridos, es necesario crear un perfil atractivo y llamativo con el que poder crear una buena red de contactos, no quiere decir que cuantos más contactos se tenga es mejor sino que los que sean de buena calidad para poder obtener una positiva reputación digital en esta red. Lleva varios años siendo la red social mejor valorada para buscar empleo, dado que de forma gratuita se pueden publicar ofertas de empleo, y además los usuarios al considerarla una red tan útil y efectiva, abiertamente indican su situación laboral y actualizan sus perfiles cada vez que amplían su formación o experiencia laboral.

- **Facebook** es desde sus inicios una de las redes sociales más utilizadas por los internautas, siendo a día de hoy la red social con más usuarios, tal y como indica el “Estudio anual de redes sociales” que realiza IAB Spain. Esta red social no es específica de empleo pero sirve como tal, dado que en los perfiles de los usuarios se reflejan datos como los estudios académicos o la experiencia laboral. Esto sirve a las empresas para contrastar información que se aporta en los procesos de selección y de esta manera verificar si es cierto.

- **Viadeo** es la segunda red social profesional más utilizada, fundada en 2004, aunque no cuenta con el gran número de usuarios como LinkedIn. Principalmente está formada por propietarios de negocios profesionales de distintos sectores y empresas de todo el mundo, y se utiliza además de publicar el currículum, para participar en grupos de antiguos alumnos o emprendedores, para crear redes de contacto de utilidad, y poder ofrecer y buscar empleo, siempre y cuando se mantengan un perfil activo y llamativo. De esta forma es como se conseguirán los resultados deseados y se cumplirá con la finalidad de este tipo de redes.

- **Xing**, tiene como principal utilidad gestionar contactos y establecer, como en cualquier red social, conexiones entre profesionales de distintos sectores, para poder intercambiar información u opiniones mediante los foros o grupos temáticos. Sirve a su vez para la búsqueda de empleo, publicar eventos que se vayan a celebrar, descubrir páginas de empresas, y descubrir información sobre temas laborales. Su ámbito de actuación se centra más en países como Alemania o en los asiáticos.

- **beBee** es una red social española con una estructura original y divertida que se diferencia del resto de redes profesionales en la unión de los intereses personales y profesionales. Fue fundada en 2015 y cuenta con un gran número de usuarios, denominada como el LinkedIn español. Se busca la cohesión y conexión de los diferentes usuarios por los intereses personales y profesionales que tengan en común, de tal manera que se comunican con personas afines a sus intereses

- **Womentalia** se creó en 2011 con el objetivo de “aumentar la visibilidad del talento femenino en el terreno empresarial”, y se ha convertido en la principal red social mundial de networking de mujeres. Es una empresa experta en igualdad y conciliación, y desarrollo de talento femenino, que ha ayudado a más de doscientas cincuenta empresas españolas en la búsqueda, desarrollo y retención de talento femenino.

5.3.4 Employer branding

Término que nace en Estados Unidos a finales de los años ochenta, y que se instaura en España a principios del siglo XXI. Se entiende por employer branding, o marca empleadora en castellano, como la técnica empleada por las empresas para mejorar su prestigio y atraer talento, en la que se aplican herramientas de marketing pero dirigidas a la gestión de personas, así como sus conocimientos y las percepciones de los empleados sobre una empresa en concreto. Suelen ser estrategias a largo plazo, que les va a permitir diferenciarse del resto de competidores y de esta forma obtener una ventaja competitiva en el mercado del talento. El employer branding se basa en definir los valores que una empresa tiene como empleador, donde los empleados además de trabajar se desarrollan, y al final es un factor que hay que relacionar con las emociones dado que esta técnica profundiza en las expectativas y percepciones de las empresas, ya que a través de ella se crean unas expectativas en los futuros empleados sobre lo que es trabajar para una empresa en concreto, pero por otro lado también hay que tener en cuenta la percepción que tienen los empleados una vez se incorporan a la organización.

Hay que aclarar que el employer branding tiene una doble faceta o cara. Por un lado la cara externa, la imagen corporativa que se transmite de cara al mercado sobre la empresa como lugar de empleo, y los atributos de la marca que se quieren transmitir. Y por otro lado, la cara interna, con la que se pretende conseguir una satisfacción plena de los empleados con la empresa a través de la gestión de personal y cuyo objetivo es lograr que los trabajadores se conviertan en embajadores de la marca y contribuyan a su reconocimiento externo.

Lo que se ha de tener claro en la organización es por donde se va a comenzar el employer branding, si por lo interno o lo externo. Bajo mi punto de vista es fundamental

comenzar por la satisfacción interna de los empleados, dado que son los que realmente reflejan los valores y lo que perciben de la empresa, y si la satisfacción es positiva, unida a unas buenas estrategias de marketing, se establecerá una buena marca de empleador a la vez que la imagen pública aumentará. Pero si se la empresa decide empezar por la imagen externa en verdad no se estaría dando la importancia a los empleados que se merecen, teniendo en cuenta que son el mayor activo de toda organización. Desde mi punto de vista no es la mejor opción dado que no habría concordancia entre lo que se quiere reflejar de la empresa y lo que realmente sucede dentro. Si la satisfacción de los empleados es muy baja pero se quiere dar una imagen de la marca que se implica mucho con los intereses de los trabajadores, resultaría contradictorio con las experiencias u opiniones que los individuos podrían contar al respecto.

Esto no implica que la empresa solo deba emplearse en un enfoque, sino que debería de empezar por el enfoque interno para cuando de verdad se haya logrado la satisfacción de los trabajadores y la imagen de cara a estos sea positiva, comenzar con el enfoque externo e implicarse en la imagen pública de la empresa dado que se convertirán indirectamente en embajadores de la marca, que de esta forma será más sencilla dado que los propios trabajadores mostraran su satisfacción de cara a su entorno y se construirá una imagen de la marca positiva.

Qué deben hacer las empresas para tener una imagen de marca como empleador según un informe de Alfonso Jiménez de "People Matters":

- El propósito de la empresa como marca de empleador debe tener una doble vertiente, primero resultar un atractivo hacia el mercado de profesionales, y segundo promover un vínculo emocional con los trabajadores de la empresa. Son sus valores y la identidad corporativa los que forman la marca como empleador. Los propósitos deben ser atractivos para que los empleados estén motivados y unidos a la organización, de tal forma que vean que esta se encuentra verdaderamente implicada con los intereses de los trabajadores.
- La marca de empleador está vinculada desde el reclutamiento hasta la desvinculación de las personas de la empresa, siendo necesario aprovechar todos los procesos de gestión de personas para generar marca. La preocupación de los trabajadores ya no solo se centra en el salario, sino en todas aquellas políticas destinadas a por ejemplo ampliar el tiempo libre para poder tener una mayor conciliación de la vida personal y laboral. También se tiene en cuenta el ambiente de trabajo o la implicación de la empresa en los intereses de los trabajadores, entre otros muchos factores. En las empresas es fundamental tener en cuenta que hay que compensar lo que nos dan los empleados y lo que se les aporta a ellos, se ha de tener un equilibrio de intereses para que ambas partes sean productivas y estén satisfechas.

Y para que esto sea posible es necesario mejorar la comunicación interna, dado que supone un aumento de la actitud positiva ante la implicación de tener una comunicación fluida entre ambas partes, mejorando así la imagen de empleador.

- Las empresas deben aprovechar toda oportunidad para mejorar su imagen como empleador, y los medios de comunicación corporativos son una buena oportunidad para mostrar experiencias de trabajo hacia el exterior, como suele suceder en las páginas web corporativas, en las cuales se emiten mensajes de experiencias positivas que ayudan a captar trabajadores.



Recomendaría Nestlé como empresa en la que trabajar porque es una realidad que aquí las personas sí son una prioridad. Hay una fuerte orientación hacia las personas, y siento que mi opinión es importante, la gente quiere saber quién soy de verdad y lo que me motiva.



Sebastian

Fuente: Nestlé. <https://empresa.nestle.es/es/empleo/buscar-vacantes/area-de-carrera/recursos-humanos>

En la página web corporativa de Nestlé, empresa de alimentación, podemos encontrar información muy diversa como su historia, su implicación con el medioambiente, la alimentación saludable, y un apartado específico llamado empleo, en el cual se puede buscar las vacantes que hay disponibles para trabajar, toda la información sobre los puestos, etc. Y siguiendo en la página de empleo hay diversos perfiles en el apartado “Ya han encontrado su oportunidad”, donde cuentan sus experiencias sobre cómo es trabajar en Nestlé. En este caso, Sebastián forma parte del departamento de Recursos Humanos, y cuenta su experiencia como trabajador de esta empresa, produciendo de esta manera una imagen positiva de la empresa, al poder encontrar diversas opiniones, y conseguir así atraer talento.

- Una fuente importante de talento son los centros de formación, siempre y cuando se desarrolle una estrategia de marketing de reclutamiento impactante, que tenga sobre los candidatos tal efecto, que deseen trabajar en la empresa. Se consideran a estos centros una importante fuente de reclutamiento dado que todos los individuos que se incorporan por primera vez al mercado laboral se encuentran llenos de energía, con ganas de aprender, y por lo tanto, podrán dar a la empresa todo lo que necesitan para convertirse en uno de sus mayores activos.
Se puede conseguir una buena imagen de empleador a través de la oportunidad de realizar prácticas en la empresa o incluso mediante los propios profesores, los cuales pueden tratar en la materia unas empresas en concreto que sirvan de método de estudio, y que a su vez se cree una buena imagen como empleador.
- Y como último punto de este informe, hoy en día las empresas cuentan con un arma muy valiosa, las nuevas tecnologías, que sirven como medios de comunicación donde se pueden crear relaciones, ya sea a través de redes sociales, foros, YouTube e incluso Twitch, donde empleados, futuros empleados y exempleados puedan interactuar y dar sus opiniones sobre ciertos temas de interés sobre una empresa. Teniendo en cuenta el tamaño de nuestras redes de contacto, es complicado que alguien entre a trabajar en una empresa sin haber escuchado antes una opinión de una persona que haya formado parte de esta. Por tanto, es importante generar una buena imagen como empleador con el manejo de las redes sociales, dado que hoy en día los jóvenes tienen tendencia a elegir a las empresas que más cercanas se encuentren a lo digital.

Si reflexionamos realmente sobre el mercado del talento, en ocasiones es complicado atraer a un tipo de talento en concreto, por ello es necesario contar con una buena imagen de empleador que nos ayudará a focalizar las acciones de la empresa en los colectivos concretos a los que quiere atraer. En estos casos, las propuestas de valor de las organizaciones no tienen que ver con el ámbito económico, sino con la reputación y la imagen que se tiene en el exterior de la empresa. Esto quiero decir que, obtener reconocimientos públicos como empresa atractiva para trabajar, va a suponer un aumento de llegada de talento por su deseo de formar parte de la empresa, e incluso los clientes se verán influenciados por esta imagen positiva.

De cara a la opinión interna de los empleados, el orgullo de trabajar en una empresa que es reconocida públicamente por organismos hará que, su compromiso aumente para con la organización y se sentirán reconocidos con los valores corporativos de la empresa, por su implicación en tareas de responsabilidad social.

5.3.4.1 Premios Randstad Award

Anteriormente he hablado de la importancia que tiene que las empresas implicadas en el employer branding, perciban reconocimientos públicos por su trabajo y dedicación tanto de forma interna como externa en la imagen corporativa de la marca, y es tras la importancia que se le ha otorgado al employer branding que se han creado premios para reconocer esta implicación.

Los premios Randstad Award son un reconocimiento a los empleadores con mayor atractivo laboral, tal y como indicada su propia página web. Estos premios son el resultado de un estudio internacional de Employer Branding, donde se investiga la implicación de las organizaciones en convertirse en la empresa con mayor atractivo laboral. Los premios Randstad Award 2022 ya se han celebrado, siendo así la decimotercera edición desde su creación. Los premios se otorgan por sectores de actividad del mercado laboral destacando:

- Sector alimentación y bebidas: Nestlé.
- Sector auditoría y consultoría: KPMG.
- Sector economía digital: Amazon.
- Sector comunicación: Atresmedia.
- Sector logística Correos.

Estas son algunas de las empresas que han resultado premiadas en esta última edición por su implicación en employer branding, teniendo en cuenta estp son, tras el estudio, las preferencias del talento a la hora de buscar una empresa para trabajar.

5.3.4.2 Ranking Merco

Siguiendo con los reconocimientos que las empresas obtienen por su implicación en el desarrollo de la imagen de la marca, encontramos en ranking Merco, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, que lleva evaluando la reputación de las empresas desde el año 2000, compuesta por seis evaluaciones y más de veinte fuentes de información. Puesto que el employer branding se basa en la atracción y retención del talento, vamos a hablar sobre el mercoTalento, compuesto por las primeras cien empresas que mejor gestionan el talento.

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	INDITEX	10000	—
2	MERCADONA	9532	—
3	COCA-COLA	9442	↑ 6
4	IBERDROLA	8930	—
5	REPSOL	8916	↓ 3
6	NESTLÉ	8867	↑ 7
7	IKEA	8780	↑ 8
8	TELEFÓNICA	8609	↓ 5
9	MAHOU SAN MIGUEL	8209	↑ 13
10	HEINEKEN	8111	↑ 11
11	MAPFRE	8031	↓ 9
12	MUTUA MADRILEÑA	7814	↑ 14
13	BAYER	7761	↑ 19
14	SANTANDER	7721	↓ 10
15	GRUPO SOCIAL ONCE	7657	↑ 16

Fuente: <https://www.merco.info/es/ranking-merco-talento>

Centrándonos en las primeras quince empresas del ranking del año 2021, encontramos a Inditex y Mercadona en primera y segunda posición respectivamente, manteniéndola respecto al año 2020. Inditex es desde el año 2011 la empresa que ha ocupado el puesto número uno en cuanto a talento, hecho que refleja la implicación de la multinacional en el personal, y la importancia que tiene para esta la captación y retención del talento.

Un caso llamativo es coca cola, la cual ha entrado en el podio del ranking tras ascender de la sexta a la tercera posición respecto al año 2020, lo cual quiere decir que se han mejorado las políticas destinadas al talento, y que las empresas que se encontraban en posiciones superiores a esta no han desarrollado programas de talento tan eficaces y positivos como coca cola.

Cada año se mide la reputación global de las empresas que entran dentro del ranking merco, y consta de nueve rankings distintos:

- Merco talento. Las empresas que mejor atraen y retienen el talento personal.
- Merco talento universitario. Las mejores empresas para trabajar según los universitarios
- Merco responsabilidad ESG. Las empresas más responsables.
- Merco consumo. Las marcas de consumo que gozan de mejor reputación.

- Merco ciudad. Las ciudades que obtienen mejor valoración.
- Merco marcas. Las marcas financieras más reputadas.
- MRS. Monitor de reputación sanitaria.

5.3.4.3 Great Place to Work

Es una compañía que reconoce y construye excelentes lugares de trabajo, que mediante las valoraciones de los empleados de la organización aspirante a obtener el certificado, puede optar a una serie de reconocimientos, siempre que la información obtenida de los cuestionarios enviados a los trabajadores refleje los resultados necesarios para obtener dichos reconocimientos. No es un servicio gratuito, dado que aquellas empresas que deseen ser reconocidas deberán pagar para que se realice el diagnóstico para saber si es un Great Place to Work o no.

Recibir este reconocimiento tiene dos tipos de ventajas:

- A nivel interno:
 - Los empleados se sentirán orgullosos de formar parte de una empresa que es reconocida por sus políticas y programas destinadas a la satisfacción del talento.
 - Aumenta la motivación y por lo tanto los trabajadores desean dar lo mejor de sí mismos para seguir trabajando en una empresa importante. De esta manera, además disminuye el absentismo y la rotación, por el sentimiento de pertenencia a la empresa, siendo su deseo trabajar por un largo tiempo en esta.
 - Las ideas y sugerencias aportadas por los empleados aumentan cada vez más, ya que se siente integrados dentro de la organización y que se tiene en cuenta sus opiniones.
- A nivel externo, lo que denominamos imagen de marca:
 - El reconocimiento como Great Place to Work aumenta la imagen de la marca o employer branding, considerándose en el mercado de los profesionales como una empresa con un nivel de empleador excelente, de tal manera que las candidaturas a optar a un puesto de trabajo en la empresa reconocida aumentarán considerablemente.
 - La visión comercial de la empresa será más positiva, teniendo en cuenta que mediante el reconocimiento se demuestra que el servicio que se otorga al cliente es excelente

5.4 Nuevas técnicas de selección

Al igual que las fuentes de reclutamiento han avanzado a medida que se han ido incorporando nuevas herramientas digitales a la empresa, la fase de selección también ha evolucionado utilizando los recursos informáticos con los que cuentan tanto la empresa como los candidatos al puesto. Tal es la evolución que como ya conocemos, en muchas empresas ha quedado obsoleto la fase inicial de recopilación de currículums y las entrevistas tradicionales.

Es por ello que las empresas han decidió usar técnicas de selección más actuales como:

- Las entrevistas tradicionales presenciales han quedado en algunos procesos de selección atrás, incluyendo en estos casos las tecnologías y por tanto realizando las entrevistas a los candidatos a través de videoconferencias en aplicaciones como Skype.

Algunas empresas que optan por no realizar una entrevista como tal a través de videollamadas, recurren a la grabación del cuestionario que realizarían a los candidatos, enviándoles este video, y teniendo estos que contestar mediante el mismo método también a las preguntas planteadas por la compañía. De esta manera el técnico de recursos humanos encargado del proceso de selección podrá estudiar detenidamente las respuestas de cada candidato, el lenguaje no verbal, aunque no supone un formato que otorgue mucha espontaneidad a la hora de responder las preguntas. Este tipo de formato de entrevistas solo es aplicable a algunos puestos de trabajos, dado que en los casos que haya que medir las competencias de los candidatos, no será posible realizar la entrevista a través de medio telemáticos.

- Durante el proceso de selección, una de las fases es el estudio de todos los currículums que hayan llegado a la compañía para optar al puesto. En el currículum se muestran datos personales o fotografía que puede suponer un medio de descarte, pero lo que realmente interesa a una empresa son las habilidades, formación y capacidades de las que dotan los aspirantes, por ello muchas organizaciones optan por el currículum ciego. De esta manera se reduce la discriminación y los sesgos, puesto que se estudia únicamente la información realmente relevante para el puesto, y las oportunidades laborales aumentarán.
- Siguiendo en la línea del estudio de candidaturas, las empresas no cuentan con demasiado tiempo para invertir en el estudio de todas las candidaturas que llegan para cubrir una vacante para un puesto, por ello se utilizan tecnologías adecuadas para este tipo de procesos que, van a agilizar la primera exploración de los currículums y mediante la filtración de información de las características

de un puesto en concreto se logrará reducir en una medida considerable el volumen de candidaturas. Agilizar el proceso de selección es posible gracias al recruitbot también conocido como ATS o sistemas de seguimiento de candidatos, un método de inteligencia artificial que ha sido diseñada para automatizar procesos de los Recursos Humanos repetitivos y de gran cantidad. Los sistemas ATS se realizan a través de parámetros establecidas por la similitud entre el currículum de los candidatos y las características del puesto. La utilización de este tipo de sistemas por parte del departamento de Recursos Humanos va a permitir entre otras cosas:

- Ser más ágiles en los procesos de selección puesto que ahorra una elevada cantidad de tiempo que se podrá invertir en preparar otras fases del proceso de selección o incluso otras tareas del encargado de la gestión de esta. Además, la eficiencia es una de las ventajas más clara de los ATS, teniendo en cuenta que la probabilidad de escoger al mejor candidato son más elevadas, lo que se resume en ahorro de costes para la empresa.
- Permite excluir de manera rápida aquellas candidaturas que no tienen similitud alguna con la oferta de empleo, gracias a los parámetros o palabras clave que se filtran.
- Con este tipo de métodos es más seguro que los candidatos más cualificados lleguen a la entrevista dado que para ello se utilizan algoritmos independientes en los que no cabe el análisis de criterios personales.
- Es una herramienta permitida y legalmente autorizada, dado que al tratar datos personales, es obligatorio cumplir con la protección de datos y este tipo de sistemas traen integrados todos los permisos necesarios para su gestión, acorde al reglamento General de Protección de datos.

Si hablamos de sistemas ATS y de la creación de empresas que se basan en la creación de los mismo, hemos de mencionar a Talent Clue, empresa pionera en Europa en la implantación de Inbound Marketing, que se basa en convertir el marketing y ventas en procesos más humanos. Talent Clue estudia las necesidades de los candidatos y observa que la forma de interactuar con las empresas ha cambiado, por ello crean Inbound Recruiting, una forma efectiva de atraer talento a través de las redes sociales y el Employer Branding, humanizando los procesos de selección y mejorando la experiencia de los candidatos.

En la misma línea de empresas especializadas en ATS encontramos a Broadbean, primera empresa especialista en tecnología de reclutamiento inteligente desde hace poco más de veinte años, con la mayor red de bolsas de trabajo e integraciones ATS de la industria. El objetivo principal es optimizar

la estrategia de reclutamiento de las empresas con las que trabajan para reducir costes y mejorar la eficiencia de sus procesos, mediante tecnología innovadora.

- Prueba de competencias profesionales, más conocido como Assessment Center, que consiste en evaluar las competencias más relevantes de los candidatos, pero incorporando las nuevas tecnologías. Se realizan pruebas mediante aplicaciones o realidad virtual, que ayudarán a conocer las competencias de los candidatos de una forma no convencional, es decir, no se realizará una prueba específica en el puesto de trabajo al que aspira, pero de esta forma nos permite conocer que competencias tiene cada candidato, y si encajan con el perfil del puesto.
- Las dinámicas de grupo se basan en reunir a varios candidatos durante el proceso de selección, como forma complementaria a la entrevista individual. En este caso, contaré la experiencia personal que tuve en un proceso de selección que realicé para una vacante en Mercadona. Nos reunieron en un grupo de seis en una sala donde el entrevistador nos explicó un poco la política de Mercadona, los puestos de trabajo que desarrollan dentro de los comercios, las características del contrato y las condiciones laborales. Tras resolver dudas, el entrevistador nos dio un papel a cada una donde venía un problema o una situación, en este caso era que el edificio dónde resides se está inundando y los bomberos solo dejaban acceder para recoger únicamente cuatro objetos de entre una lista. De forma individual debías escoger los cuatro que considerabas para ti más importantes y colocarlos por orden de preferencia, y a continuación de forma grupal debíamos escoger los cuatro objetos más importantes. Lo que se trataba era de que el entrevistador viera quien proponía primeramente los objetos, que capacidad de convicción tenías para escoger los cuatro objetos que tú de forma individual habías escogido. Tras escoger entre todas los objetos que íbamos a rescatar de la inundación, debíamos enumerar de forma individual cuales eran los nuestros, y exceptuando el orden de preferencia, logré convencer a las otras candidatas de que mis elecciones eran las más adecuadas. Una semana después me comunican que formo parte de la bolsa de empleo de Mercadona.

Este tipo de dinámicas en grupo se muestran competencias de forma indirecta, se analiza el lenguaje, la comunicación, cooperación, o la toma de decisiones entre otras.

En líneas generales el Reclutamiento y selección 4.0 engloba todo lo desarrollado anteriormente, que a la vez que sigan desarrollándose nuevos avances tecnológicos las formas de reclutamiento y selección irán evolucionando de la mano, dado que ya se está comenzado a hablar de Reclutamiento 5.0.

Para que las empresas resulten atractivas a la hora de atraer talento, es necesario que se vayan modernizando a la vez que aparecen innovaciones, sin olvidar que el mayor activo de las empresas son las personas, y también es necesario cubrir sus necesidades, atender sus sugerencias e intereses para encontrar el equilibrio perfecto entre las necesidades de la empresa y de las personas que la forman.

6. Heineken, empresa pionera a nivel mundial en el reclutamiento 4.0

Anteriormente se ha hablado del employer branding o marca de empleador, la cual las empresas deben cultivar para ser un atractivo de talento, teniendo en cuenta que en muchas ocasiones es complicado atraer a perfiles concretos de profesionales. Heineken es una de las empresas a nivel mundial que además de ser líder en reclutamiento 4.0, más se implica en su marca de empleador.

Heineken International, es una empresa cervecera neerlandesa fundada en 1864 por Gerard Adriaan Heineken, que llevo a la marca al éxito gracia al empleo de ingredientes de calidad y el descubrimiento de la exclusiva Levadura-A, manteniéndose fieles hasta la actualidad en su ingrediente estrella.

La multinacional ha sabido adaptarse rápidamente a las evoluciones que se iban dando tanto en los equipos o medios de producción, para adaptarlo a las nuevas tecnologías, y también en todos los departamentos de la empresa, pero sobre todo en el proceso de selección. Heineken es considerada una de las empresas que mejor ha sabido sacar rendimiento al uso de las nuevas tecnologías en nuestro día a día hasta el punto de que hace tan solo unos meses, se ha convertido en la primera gran empresa en España en realizar un proceso de selección en Twitch, plataforma estadounidense propiedad de Amazon que permite realizar en retransmisiones en directo como por ejemplo videojuegos en directo.

En febrero a través de la iniciativa Heineken Gradute Challenge, encargaron a la streamer Mayichi presentar y moderar el proceso de selección a través de esta plataforma, teniendo como tarea llevar a cabo esta primera fase del reclutamiento para esta iniciativa, a la que más de diecisiete mil usuarios que aspiraban a un contrato en práctica de un año. En este caso el candidato elegido tendrá la oportunidad de enfrentarse a retos reales y ampliar su formación con un máster. Durante la sesión participaron jóvenes talentos para explicar sus experiencias en Heineken España, además de dar consejos a los participantes de la sesión sobre como insertarse en el mercado laboral.

El enlace a continuación incorporado da acceso a la entrevista completa, donde se explica las ideas principales que se tiene sobre este nuevo proyecto, y cuáles serán los beneficios personales y profesionales que tendrán los candidatos elegidos.
https://www.youtube.com/watch?v=c_k7Apeylq0

Hemos hablado sobre la importancia de dar tanto interna como externamente una imagen de compromiso con el talento y las personas, sin necesidad de promocionar el producto. El enlace que se incorpora a continuación habla sobre el proceso de selección que se llevó a cabo a través de la plataforma Twitch, y que muestra el gran compromiso de Heineken en la búsqueda de talento joven.

<https://www.youtube.com/watch?v=4F-rAqBBuRM>

En 2013, Heineken planteó un método de selección de personal muy distinto a los que se habían utilizado hasta ahora, y unió la original campaña de publicidad BTL y usar el talento para romper con los métodos tradicionales de reclutamiento para de esta forma apoyar su diferenciación corporativa. Difundió a través de las redes sociales, los videos que los candidatos a una vacante en Londres enviaban contando un poco su experiencia laboral, sus valores y estilo de vida, y los que más se asemejaban a los valores de la marca eran publicados. De esta forma se conseguía llegar a los consumidores de una manera más humana y cercana sin necesidad de tener que publicitar el producto, y publicitar indirectamente los valores de la marca. Simplemente la estrategia de Heineken no era mostrar las características de sus diversos productos, sino la reputación de lo que se llaman sus clientes internos, es decir, el empleado. A continuación, se incorpora en enlace que lleva al vídeo sobre esta entrevista.

<https://www.youtube.com/watch?v=tpypWicjGRo>

A través de la página web corporativa de Heineken podemos optar a unirnos a la familia Heineken.



WE ARE
HEINEKEN

En ella puedes conocer las vacantes que hay a nivel internacional, e incluso enviar directamente el Currículum Vitae al equipo de Recursos Humanos en España. Incluso añadieron un apartado llamado “Go Places! Con Heineken” en donde se da importancia a la presencia de los profesionales en las más de trescientas marcas con que forman la marca.

GO Places! con HEINEKEN

Podrías pensar que somos una marca, pero somos mucho más que eso. Una gran compañía con más de 300 marcas, que opera en más de 70 países. Son muchos los éxitos que hemos logrado en los últimos 150 años, pero sentimos que aún tenemos mucho que descubrir. Nuestra presencia global, nuestras marcas y nuestros profesionales serán nuestros mejores aliados para seguir construyendo nuestro legado. ¿Nos acompañas?

We are hiring!

Encuentra todas nuestras vacantes internacionales aquí

Si quieres hacer llegar tu CV a nuestro equipo de RRHH en España haz click aquí

Evolucionaron a Go Places 2.0, donde puedes interactuar con una moderna página web donde puedes realizar una entrevista mediante la grabación de un vídeo, en el que de forma resumida expliques tu formación académica y experiencia laboral, es decir, hablar sobre tu currículum pero de forma oral, sin papeles. También se pueden conocer de forma interactiva también, experiencias laborales de trabajadores de la marca, que se encuentran en diferentes departamentos de la empresa.

Haz la entrevista o descubre las historias de nuestros empleados

[Ir a Go Places 2.0 >](#)







Fuente: <https://goplaces.theheinekencompany.com/es-es/stories>

Detrás de cada puerta de forma interactiva, se encuentra la experiencia de un trabajador en formato de vídeo, donde cuenta su historia, el sueño que tenía de convertirse en profesional dentro de Heineken. El formato de la página web Go Places supone un atractivo para todos los jóvenes que se encuentran inmersos en las nuevas tecnologías, convirtiendo el proceso de búsqueda de trabajo en una experiencia entretenida y visual, que es lo que más reclaman los jóvenes talentos hoy en día.

7. Conclusiones

Tras la investigación realizada para realizar el Trabajo Fin de Grado, se llega claramente a la conclusión de que hemos de adaptarnos a este entorno volátil en el que vivimos, y el departamento de Recursos Humanos lo ha hecho desde sus inicios, transformándose a cada cambio que surgía, elevando cada vez más su importancia, y lo vemos en la relevancia que se da a este departamento en tareas estratégicas o de marketing.

Las organizaciones han de adaptarse a los nuevos retos que vayan apareciendo en su camino y con el surgimiento de las tecnologías y su inclusión en los métodos de trabajo, se han tenido que amoldar a las nuevas formas de trabajo. Las tecnologías y los medios informáticos para el departamento de Recursos Humanos han sido trascendentales para que su manejo sea un éxito, por ello hoy en día podemos hablar de Reclutamiento 4.0.

No cabe duda que para la gestión de tareas como el Reclutamiento y la Selección, las tecnologías han ayudado a informatizar procesos o fases que a través de los métodos tradicionales, supondrían una inversión elevada de tiempo, lo cual no quiere decir que haya que desecharlos, teniendo en cuenta que la entrevista personal es el método más efectivo para conocer a los candidatos y videoconferencias en esta fase del reclutamiento pierden muchos detalles y hay características de estos que no son evaluables mediante una cámara. Es decir, es necesario que el reclutamiento tradicional y el 4.0 vayan de la mano para estos procesos tan importantes para la empresa, como es la captación y desarrollo de talento, que puede llevar a la empresa al éxito.

Estas nuevas fuentes de reclutamiento surgen tras las empresas verse obligadas a adaptarse al nuevo entorno laboral, que ha ayudado a ciertas empresas a crear ventajas competitivas, puesto que de alguna forma la inclusión de las redes sociales ayuda a mostrar por ejemplo innovaciones en el proceso de selección que de cara a los usuarios de las redes son vistas con positividad, lo que implica indirectamente que la marca gane prestigio y se publicite el producto sin tener siquiera que mencionarlo en las estrategias de marketing. Al fin y al cabo es una forma de mostrar la parte humana de las organizaciones y a la par aprovechar, de forma indirecta, para visibilizar una marca.

El employer branding es un gran aliado de las empresas, mejorando la imagen corporativa de la empresa dado que se implican de forma interna y externa con los intereses sociales, compromiso que de cara al mercado profesional conlleva una atracción masiva de talento.

Bibliografía/ Webgrafía

Amo Arturo, A. (2019). Reclutamiento y Selección de personal. Editorial Elearning S.L.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=reclutamiento+y+selecci%C3%B3n&ots=4p9p1uDwL-&sig=Hln2H2IIQztUPXDuP5vRjfnYRuA#v=onepage&q=reclutamiento%20y%20selecci%C3%B3n&f=false>

Andrés, Á. (2022, 28 marzo). *Gestión de los Recursos Humanos de una empresa: ejemplos de éxito*. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual.

<https://www.bizneo.com/blog/ejemplo-gestion-de-los-recursos-humanos/>

Andrés, Á. (2022b, marzo 29). Todo lo que tienes que saber sobre reclutamiento y selección de personal. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual.

<https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Broadbean. (s. f.). Broadbean. <https://www.broadbean.com/>

Career Advice | LinkedIn. (s. f.). LinkedIn.

https://www.linkedin.com/pulse/topics/home/?trk=homepage-basic_guest_nav_menu_discover

Collado, M. G. C., de la Merced López Montalvo, G., Zamora, J. M. P., & Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. (2009). Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R & S). Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

<http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticas.pdf>

Complutense, C. C. (2019, 6 marzo). Gestión de Recursos Humanos: qué es, funciones y objetivos – Centro Enseñanza Superior Cardenal Cisneros Madrid.

Cardenal

Cisneros

Complutense.

<https://www.universidadcisneros.es/blog/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/>

Díaz Iglesias, S., Prado Román, A., & Paz Gil, I. (2017). Nuevas formas de búsqueda de empleo en redes sociales. *Revista Estudio de Juventud*, 33–48.

http://www.injuve.es/sites/default/files/2018/29/publicaciones/2_nuevas_formas_de_búsquedas_de_empleo_en_redes_sociales.pdf

Dinámicas de grupo en entrevistas. (2022, 17 febrero). Randstad.

<https://www.randstad.es/tendencias360/como-superar-con-exito-una-dinamica-de-grupo-en-un-proceso-de-seleccion/>

Etapas de la evolución de los Recursos Humanos. (2021, 25 marzo). Up Spain.

<https://www.up-spain.com/blog/evolucion-de-los-recursos-humanos/>

Euroinnova Business School. (2021, 21 diciembre). Ofertas de empleo para enfermeras.

<https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-una-feria-de-empleo#iquestqueacute-es-una-feria-de-empleo>

Great place to work. (s. f.). - Preguntas Frecuentes FAQs - Great Place to Work. GPTW

Spain. <https://greatplacetowork.es/preguntas-frecuentes/>

Heineken. (2022, 6 abril). HEINEKEN España. <https://www.heinekenespana.es/>

Jiménez, A. (2015, octubre). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión.

Capital Humano.

https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf

Lab, E. B. (2022, 26 mayo). Employer Branding: Guía Definitiva para atraer y fidelizar

el talento en 2022. Employer Branding Lab.

<https://employerbrandinglab.com/employer-branding>

- López, B. (2022, 13 febrero). Qué es LinkedIn, para qué sirve y cómo funciona. Ciudadano 2.0. <https://www.ciudadano2cero.com/linkedin-que-es-como-funciona/>
- M., A. (2019, 6 marzo). ATS Reclutamiento: ¿Qué son y para qué sirven los applicant tracking system? HRTRENDS. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/ats-reclutamiento>
- M., A. (2019, 9 septiembre). Ventajas e inconvenientes del reclutamiento 2.0. HRTRENDS. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/ventajas-inconvenientes-reclutamiento-2-0>.
- Mercadona. (s. f.). Mercadona. <https://www.mercadona.es/>
- Merco España. (s. f.). Monitor empresarial de reputación corporativa. <https://www.merco.info/es/>
- Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 1–38. <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513035.pdf>
- Nutrición, salud y bienestar. (s. f.). Nestlé. <https://empresa.nestle.es/es>
- Pardo, M. (2018, 1 octubre). Agilizar el proceso de selección gracias al RecruitBot. Randstad. <https://www.randstad.es/tendencias360/agilizar-el-proceso-de-seleccion-gracias-al-recruitbot/>
- Randstad. (2022, 5 mayo). Premios Award. <https://www.randstad.es/employerbranding/randstadaward/>
- Ramírez, H. (2022b, mayo 5). Protección de datos en currículums: La gestión de datos personales de candidatos. Grupo Atico34. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/curriculums-datos-personales-candidatos/#:%7E:text=La%20Ley%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20D>

atos%20Personales%20afecta%20al%20curr%C3%ADculum,haya%20enviad
o%20de%20forma%20voluntaria.

RRHHpress. (2022, 25 febrero). Heineken, primera gran empresa en España en realizar un proceso de selección en Twitch. RRHH Press. <https://www.rrhhpress.com/talento/54279-heineken-primera-gran-empresa-en-espana-en-realizar-un-proceso-de-seleccion-en-twitch>

Rodríguez Lagual, Y. L. (2013, 10 marzo). «GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS». Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. Papeles del psicólogo, 29(1), 16-24. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829103.pdf>

Seminario, M. (2022, 2 junio). ¿Qué es el outsourcing o externalización del trabajo? Grupo Atico34. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/outsourcing-externalizacion-que-es/#:%7E:text=El%20outsourcing%20es%20una%20pr%C3%A1ctica,Tambi%C3%A9n%20se%20denomina%20externalizaci%C3%B3n.>

Talent Clue: software de reclutamiento para atraer y fidelizar. (s. f.). Talent Clue. <https://talentclue.com/es>

W. (2019, 18 noviembre). Más allá de LinkedIn: 8 redes sociales profesionales para triunfar. SEOptimizer. https://www.seoptimizer.com/es/blog/mas-alla-de-linkedin-7-redes-sociales-profesionales-para-triunfar/#2_Viadeo

Womentalia. (s. f.). Womentalia. <https://www.womentalia.com/conocenos>